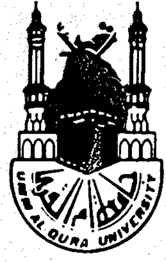
٤٠

المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
مركز أبحاث الحج



دور وحدة الإتصالات الإدارية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المشاركة في الحج



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مركز أبحاث الحج



دور وحدة الإتصالات الإدارية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المشاركة في الحج

مقدم إلى
مركز أبحاث الحج

إعداد
د. طلال مسلط الشريف
د. طلعت عبدالوهاب سندي   د. طلق عوض الله السواط



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم ﴾

صدق الله العظيم

تقديم:

يهدف مركز أبحاث الحج، فيما يهدف إليه، إلى المساهمة بفعالية في رفع كفاءة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لحجاج بيت الله الحرام في أثناء وجودهم بالمشاعر المقدسة.

فمن خلال الأبحاث والدراسات في ميادين متعددة استطاع المركز أن يتحسس بعض المشاكلات ويقدم لذوي الاختصاص الحلول المناسبة. ومن ضمن انشطته الإسهام في التطوير الإداري للأجهزة العاملة بالحج، سواء في مجال الإتصالات أو أي نشاط إداري آخر كما يفرضه الإحتياج الفعلي. ويعتبر هذا البحث احد الدراسات التي تبناها المركز في هذا المجال.

والباحثون وقد انجزوا هذا البحث، يتوجهون بخالص الشكر والتقدير لمعالي الدكتور راشد الراجح مدير جامعة أم القرى على توجيهاته ودعمه المتواصل وجهوده الكبيرة.

وكلمة شكر أخرى تقدم إلى مركز أبحاث الحج وعلى رأسهم سعادة د.مجدي حريري مدير عام مركز أبحاث الحج لتفانيه في تسهيل العقبات أمام الباحثين، أيضاً لايفوتنا تقديم الشكر لجميع العاملين بالمركز وخاصة د. عبدالمنعم ربيع والأستاذ محمد علي الشريف وجميع الطلاب الذين ساهموا وشاركوا في توزيع الاستبيان.

كما يتقدم فريق البحث بالشكر والتقدير لكافة المشاركين في الدراسة على تجاوبهم وان قدر لهذا البحث من نجاح فلهم النصيب الأوفى منه.

الباحثون

المحتويات

## الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

التحليل والنتائج

الفصل الرابع

محتويات الجداول

صفحة

محتويات الجداول

صفحة

المقدمة

* أهمية البحث (The Importance of the Research)

إن حكومة المملكة العربية السعودية كانت ولا تزال تبذل كل الجهود المادية والدعم المعنوي من أجل تقديم خدمات أفضل لحجاج بيت الله الحرام. وهذا الاهتمام من قبل الحكومة تمثل في مشاركة عدد كبير من الأجهزة ذات الصلة بكافة إمكانياتها البشرية والمادية والفنية في تيسير هذه الشعيرة للوافدين إلى الأراضي المقدسة. كذلك تم تشكيل لجان مختلفة على مستوى عالٍ أنيط بها وضع خطط وتصورات لتقديم خدمات مريحة للحجاج. وأخيراً توج هذا الإهتمام بانشاء مركز أبحاث الحج التابع لجامعة أم القرى الذي قدم كثيراً من الأبحاث الميدانية في النشاطات المختلفة المتصلة بخدمات الحج، التي كانت لها آثارها الإيجابية وفعاليتها في تقديم خدمات أفضل للحجاج.

إنطلاقا مما سبق، تأتي أهمية هذا المشروع المقترح للقيام بدراسة ميدانية لإدارات الإتصالات في الأجهزة ذات الصلة بتقديم الخدمات في الحج، إذ إن وحدة الإتصالات في أي منظمة تعتبر بمثابة الذاكرة الواعية التي تعتمد عليها المنظمة في تلبية احتياجاتها من المعلومات التي تعتبر جوهر العملية الإدارية من حيث تصريف الأعمال اليومية واتخاذ القرارات في ضوء معلومات واقعية وصحيحة.

إن فعالية هذه الوحدة في توفير المعلومات والبيانات لإنجاز أعمال المنظمة بفعالية عالية تتوقف على الأساليب والطرق العلمية الحديثة في حفظ هذه

المعلومات والبيانات وتنظيمها وتصنيفها من أجل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين، لأن ذلك يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، وهما هدفان رئيسان تسعى كل منظمة لتحقيقهما. إن الأجهزة ذات الصلة بخدمات الحجاج تتخذ كثيراً من القرارات المهمة والحيوية على مدار اليوم، وهي التي يجب نقلها إلى الوحدات التنفيذية على وجه السرعة وبدقة متناهية. هنا تبرز أهمية وحدة الإتصالات التي تعتبر بمثابة القلب النابض للمنظمة على مدار الساعة في توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات، وكذلك ايصالها إلى الجهات التنفيذية في مواقع العمل بأساليب وطرق علمية. وبناء على ما تقدم يتضح بشكل جلي أهمية هذه الدراسة التي سوف تساهم بطريقة مباشرة في رفع كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها الوحدات الإدارية ذات الصلة بخدمات ضيوف الرحمن.

* أهداف البحث *(Objectives of the Research)*

يرمي هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي محدد هو:

«دراسة إجراءات الإتصالات الإدارية بالأجهزة الحكومية والخاصة المشاركة في الإشراف وخدمة ضيوف الرحمن في أثناء وجودهم في المشاعر المقدسة»
ولتحقيق هذا الهدف عمل فريق البحث على:

١) دراسة الحالة الراهنة لوحدات الإتصالات الإدارية بالأجهزة الحكومية والخاصة المشاركة في أعمال الحج.

٢) مناقشة أهم الصعوبات التي تواجه العمليات الإتصالية في أثناء فترة الحج بين الأجهزة ومراكزها التنفيذية في المشاعر.

٣) معرفة مدى إمكانية الإعتماد على الحاسب الآلي، وميكنة العمليات الإتصالية بهذه الأجهزة.

* موضوع البحث (مشكلة البحث) *(Statement of the Problem)*

يعتمد نجاح النشاط الداخلي للأجهزة الحكومية العاملة بالحج على كيفية ممارستها للعمل الإتصالي الإداري. وكلما كانت التنظيمات المستخدمة في عمليات الإتصالات تمتاز بالسرعة والدقة والبساطة، كلما ساعد ذلك على سرعة انجاز الأعمال وإنهاء الإجراءات، مما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأجهزة. من هنا قام المعنيون بهذا البحث بمحاولة جادة لتغطية النقاط التالية:.

١ ـ دراسة واقع العلاقة بين الجهات العاملة بالحج، وقنوات الإتصال التي تربطها جميعاً.

٢ ـ تحليل الوضع الراهن للإتصالات الإدارية بالأجهزة الحكومية العاملة بالحج.

٣ ـ تحديد أهم المعوقات التي تحد من انطلاقتها للقيام بدورها بكل فعالية.

٤ ـ إيجاد أسلوب عمل محدد واضح في مجال شؤون الإتصالات الإدارية لكل من هذه الأجهزة.

٥ ـ إمكانية ميكنة المعلومات واستخدام الحاسب الآلي في إدارات الإتصالات لكل من هذه الأجهزة.

٦ ـ وضع التصورات والمقترحات الممكنة التي ستساهم في تطوير إجراءات الاتصالات داخل كل جهاز حكومي وبين هذه الأجهزة، بعد التعرف على نقاط الضعف في هذه الإجراءات المتبعة.

خطة البحث

لإجراء هذا البحث قام الباحثون بالخطوات التالية:ـ

أولاً: قام الباحثون بإعداد الخلفية العلمية للدراسة والاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة.

ثانياً: مرحلة جمع المعلومات: تم توزيع المدة الزمنية المخصصة لجمع المعلومات إلى ثلاث مراحل:

١ ـ ما قبل الحج من يوم الاثنين ١٤١٢/١١/٣٠هـ إلى يوم الثلاثاء ١٤١٢/١٢/٨هـ.

٢ ـ فترة الحج من يوم الأربعاء ١٤١٢/١٢/٩هـ إلى يوم الأحد ١٤١٢/١٢/١٣هـ.

٣ ـ فترة ما بعد الحج من ١٤١٢/١٢/٢١هـ إلى ١٤١٢/١٢/٢٨هـ.

وقام الباحثون خلال هذه المدة بجمع المعلومات من المصادر التالية:ـ

١ ـ إجراء لقاءات شخصية مع المسؤولين في كل من لجنة الحج المركزية ووكالة وزارة الحج والأوقاف لشؤون الحج ووزارة الصحة وأمانة العاصمة والمؤسسة العامة للطوافة «جنوب شرق آسيا».

٢ ـ توزيع عدد «٢٠٠» استبيان على الموظفين التنفيذيين في مجال الإتصالات الإدارية في كل من أمارة منطقة مكة المكرمة ووكالة وزارة

الحج والأوقاف لشؤون الحج ووزارة الصحة وأمانة العاصمة والأمن العام ومؤسسات الطوافة الرئيسة بالإضافة إلى بعض المكاتب التنفيذية - المديرية العامة للبريد.

٣ - زيارة مراكز الخدمات، التابعة للجهات السالفة الذكر، المنتشرة في المشاعر وملاحظة الواقع الفعلي للإتصالات في تلك المراكز.

٤ - اجراء بعض اللقاءات مع الأشخاص العاملين بالميدان بالمشاعر المقدسة «الحاملين لجهاز اللاسلكي» التابعين لوحدات إدارية متنوعة.

٥ - زيارة مركز الإتصالات الإدارية بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمكة المكرمة.

٦ - زيارة مركز الإتصالات الإدراية بأمانة العاصمة المقدسة.

٧ - زيارة مركز الإتصالات الإدارية بوكالة وزارة الحج والأوقاف لشؤون الحج.

استقى الباحثون المعلومات من مصادر متعددة هي المقابلات، الملاحظات الشخصية، بالإضافة إلى نتائج الإستبيان. لذلك اعتمد الباحثون في التحليل على استعراض نتائج المقابلات الشخصية والملاحظات والإكتفاء بجدولة عامل التكرار والنسب فيما يتعلق بالإستبيان.

* محددات البحث:

١ - إن دراسة ميدانية لإدارات الإتصالات في الأجهزة ذات الصلة بتقديم الخدمات في الحج، تعتبر رائدة وما يترتب على ذلك من صعوبات في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة ومعرفة أبعادها والمتغيرات ذات العلاقة بها وأخيراً وضع حلول ومقترحات عملية لحل هذه المشكلات.

٢ ـ هذه الدراسة ركزت فقط على الأجهزة ذات الصلة المباشرة بخدمات الحج (المديرية العامة للشئون الصحية، وزارة الحج والأوقاف، مؤسسة الطوافة، أمانة العاصمة، أمارة مكة المكرمة).

٣ ـ يجب الأخذ في الاعتبار أنه تم توزيع الاستبيان والقيام باجراء المقابلات والملاحظة في الفترة ما بين ١ ذي الحج إلى ٢٠ ذي الحج حيث إن هناك ضغطاً كبيراً في العمل في تلك الفترة، وما يترتب على ذلك من مشقة بالنسبة للباحثين والعينة المختارة للبحث.

٤ ـ بعض الأسئلة في الإستبيان الهدف منها معرفة اتجاهات وآراء العاملين في وحدة الإتصالات وهناك تباين كبير في وجهات النظر قد يكون ذلك طبيعي أو قد يكون ذلك مرده إلى عدم فهم بعض الأسئلة أو الصعوبة في تحديد رأي واتجاهات العاملين وكل ذلك متوقع في مثل هذا النوع من الأسئلة لكن الباحثين يودون الإشارة إلى ذلك للأمانة العلمية.

٥ ـ هذه الدراسة الميدانية ركزت على وحدة الإتصالات في الأجهزة ذات العلاقة بخدمات الحج.

٦ ـ في بعض الأجهزة لم يتمكن الباحثون من اجراء المقابلة مع رئيس الوحدة، وذلك لأن في فترة الحج يوكل إلى بعضهم بعض المهام الميدانية خارج المنطقة، مما أدى إلى اجراء مقابلة مع بعض العاملين الذين ليس لديهم التصور الكامل للإجراءات القائمة والمشاكلات التي تعاني منها وحدة الإتصالات.

الدراسات السابقة

أولاً: أهمية الاتصالات:

تظهر أهميـة الاتصالات الإدارية من خلال تأكيد بعض النظريات كنظريات المدخل السلوكي في الإدارة *(Behavioral Approach)* التي تشـيـر إلى أن الإدارة ليست هياكل وأقساماً إدارية بحتة ، ومجموعة من الإجراءات والنظم[١] ، ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات والإتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة، لذلك تعتبر الإتصالات الفعَّالة من العناصر الرئيسة في العمل الاداري التي بدونها لايمكن للعملية الإدارية أن تكتمل.

في هذا الصدد تعتبر تجارب " هوثورن " من أوائل الدراسات التي أثبتت وجود الإتصالات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة وفي المستويات الإدارية المختلفة. فقد توصل التون مايو *(Elton mayo)* وفريق بحثه بعد اجراء العديد من التجارب استمرت قرابة عشر سنوات، إلى أن سلوك الموظف داخل التنظيم متأثر بما تفرضه عليه عملية الإتصال بالجماعات الأخرى أو بما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية. توصل فريق البحث أيضاً إلى أن إنتاجية الفرد داخل المنظمة لا تحكمها عوامل فسيولوجية «قوة بدنية» فقط وإنما عوامل إجتماعية أخرى تتمثل في التفاعل مع رؤسائه من خلال قنوات الإتصال المتاحة[٢]. كما أكد هنري فايل *(Henry Fayol)* أن من ضمن المباديء الإدارية التي تضمن حسن أداء المدير لدوره، إذا ما التزم بها وسار عليها، مبدأ وحدة الأمر، بمعنى أن الأوامر والتعليمات يجب أن تصل إلى المستويات التنفيذية بالمنظمة من مصدر واحد وليست من

مصادر متعددة. كما أشار إلى ضرورة العمل بروح الفريق أو العمل الجماعي وإلى التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال نظام اتصالات فعال يؤثر إيجابيا على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري[٣].

الإتصالات وصناعة القرار:

هناك في المنظمات الحكومية والخاصة ارتباط وثيق بين اتخاذ القرارات وعملية الاتصال الإداري، فصناعة القرار، أياً كان نوعه تعتمد بوجه عام على منظومة من الاتصالات لجمع المعلومات اللازمة لانجاز هذا القرار، ثم لإيصال القرار بعد ذلك إلى الأشخاص الموجودين في المستوى التنفذي للمنظمة أو ما يعرف بميدان العمل. فعالية القرار في هذه الحالة تعتمد على مدى نجاح العملية الإتصالية في نقل المعنى المقصود من هذا القرار للشخص المتلقي[٤].

هربرت سايمون *(Simon)* الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، أكد على أنه في منظمات العمل والإنتاج، متخذ القرار لايمكن أن يصل إلى الحل أو البديل المثالي *(Optimal Solution)* لعدة أسباب:.

١ ـ الشخص له قدرات وإمكانات محدودة *(bounded rationality)* (المنطقية أو العقلانية المحدودة).

٢ ـ محدودية الوقت.

٣ ـ محدودية المعلومات.

لذلك يرى سايمون ان متخذ القرار يجب أن يبحث عن الحل المرضي[٥] *(Satisficing)* بمعنى آخر الحل الذي يرضى به القائد أو متخذ القرار *(Good enough)*. الإتصالات الفعّالة من وجهة نظر سايمون، هي إحدى الوسائل الرئيسة للوصول إلى الحل المرضي. وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل حيثيات القرار من شخص

لآخر أو من وحدة لأخرى داخل المنظمة[٦]. هي الوسيلة، أيضاً التي يمكن من خلالها التقريب بين وجهات نظر العناصر المتصارعة داخل الجهاز الإداري من أجل توحيد الجهود لتحقيق الهدف العام لهذه الجهة.

خطوات الاتصال:

لدراسة موضوع الإتصالات لابد من التمييز بين ثلاث خطوات رئيسة[٧]:

١ ـ أحد الأشخاص داخل المنظمة أو خارجها لابد أن يكون لديه فكرة ومفهوم وتصور معين يرغب في نقله، هذه الفكرة أو هذا المعنى قد يأتي نتيجة تعرض هذا الشخص لمعلومات معينة، أو ملاحظته لشيء ما، أو نتيجة لشعور داخلي يرغب نقله لطرف أو أطراف آخرين.

٢ ـ هذه الفكرة، المعنى أو الشعور المرغوب نقله، لابد لها من استخدام وسيلة من وسائل النقل، في شكل بريد، هاتف، فاكس، تلكس، إلخ.

٣ ـ فهم الاتصال من قبل الشخص المتلقي. في هذه الحالة وصول الرسالة إلى مكتب المتلقي لا يعني أن الاتصال قد تم، لذلك لابد من فهم الرسالة بنفس المعنى الذي قصده الشخص المرسل.

عناصر النظام الاتصالي:

الإتصالات التنظيمية ممكن تصنيفها إلى فئتين تقريباً[٨]:

أولاً: الإتصالات الرسمية أو المخطط لها *(Formal Communication)*: وهي التي تحددها أو تتطلبها قوانين وأنظمة الجهاز الرسمية، مثال على ذلك: نقل الأنظمة والقوانين نفسها وايصالها إلى وحدات، أقسام

وفروع المنظمة ليعمل بموجبها، نقل التعاميم، التقارير، القرارات... إلخ.

ثانياً: الإتصالات غير الرسمية *(Informal Communication)*: وهي الاتصالات التي تتم بين منسوبي الجهاز الواحد، أو مع موظفي جهات أخرى. مثل هذا النوع من الاتصال لا يحكم بأنظمة وقواعد وقوانين محددة.

إذا ما نظرنا إلى الجهاز الإداري كنظام هرمي، يمكن أيضاً أن نميز بين ثلاثة أنواع من الإتصالات حسب الاتجاه(٩):-

أولاً: الإتصالات الهابطة *(Downward communication)* من القيادة العليا في المنظمة، إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية. ومهمة مثل هذا النوع من الإتصالات هو نقل التوجيه والقرارات والشرح ومحاولات الإقناع والتعاميم.. إلخ.

ثانياً: الإتصالات الصاعدة *(Upward communication)* ويوجه هذا الاتصال من المستويات التنفيذية إلى الإدارة الوسطى والعليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات *(Feed back)* عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ.

ثالثاً: الإتصالات الأفقية *(Horizontal communication)*: ويعني وجود قنوات مفتوحة بين المستويات الإدارية، الأقسام والوحدات المختلفة. فالمعلومات تنساب في كل اتجاه طبقاً لمقتضيات العمل ولزيادة التنسيق بين أطراف المنظمة بما يخدم ويحقق الهدف الذي أنشئت من أجله.

معوقات الاتصالات الفعالة:

يوجد عادة عدة حواجز أو عوائق *(Blockages)* للإتصالات الفعالة داخل المنظمة[١٠] نذكر منها:

أولاً: عائق اللغة: الرسالة غالباً ما تفهم أو تفسر بغير المقصود منها في أثناء نقلها من شخص لآخر داخل المنظمة، لعدم وجود لغة مشتركة بين الطرفين.

ثانياً: التشويش *(Distortion)* وذلك بإحداث تغيير في المعلومات المنقولة في أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المختلفة. فالشخص قد يلجأ إلى تصفية *(Filtring)* المعلومات، قبل رفعها إلى الجهة العليا، بما يخدم مصلحته الشخصية.

ثالثاً: البعد الجغرافي *(Geographic distance)* انتشار فروع المنظمة في مناطق نائية يوجد نوعاً من الصعوبة في عملية الإتصال، وايصال القرارات والتعليمات وحصول الإدارة المركزية على ما تحتاج إليه من معلومات.

رابعاً: تأثير الإدراك *(Perception)* الشخص المتلقي يفهم الرسالة متأثراً بإدراكه لموضوع الرسالة، وخبرته مع المعلومات المنقولة في الرسالة، بالإضافة إلى انطباعاته عن الراسل.

خامساً: رد الفعل الدفاع *(Self-protection)*: الشخص قد يحجب المعلومات المتعلقة بأخطائه مما قد يلحق الضرر بنشاط المنظمة.

سادساً: ضغط العمل *(Pressure of work)*: في بعض المواقف قد تكون كمية العمل أكثر من طاقة الأشخاص القائمين به. في مثل هذه الحالة أمور

مهمة، متعلقة بالعمل، قد لا تعالج كما يجب وأحياناً يتم تجاهلها نهائيا.

أخيراً: مصدر المعلومات: كلما كان مصدر المعلومات موثوقاً به كلما كان هناك إحتمال أكبر لنقل الرسالة دون تشويش وبالعكس.

تبسيط الإجراءات:

برز مفهوم تبسيط الإجراءات من خلال المفهوم الواسع، تبسيط العمل *(Work Simplification)* الذي ارتبط بـ آلن موجنسن *(Allen Mogensen 1)* وقد كان يعمل مسؤولا إداريا في أحد المصانع، وقد لاحظ أن الموظفين والعمال يمتنعون من استعمال الطرق الحديثة في العمل، ويرفضون التغيير، فاهتدى إلى فكرة *(Do it yorself)* أدخل التحسين بنفسك،. وذلك بأن قام بإعداد برامج تحسين العمل، بإدخال الموظفين كعنصر أساسي لإدخال التحسينات على العمل، وقد وصلت حركة تبسيط الأعمال إلى أوج قوتها في ١٩٦٧م، عندما تأسس المعهد الدولي لتبسيط الأعمال *(International work Simplification institute)* في بروكسل، بلجيكا. ومفهوم تبسيط العمل يعني إيجاد أفضل طريقة لاداء العمل، واكتشاف أسهل طريقة للأداء وتحقيق إنتاجية أعلا.

يرتبط مفهوم تبسيط العمل بمفاهيم علمية كثيرة فهو يعد من النشاطات المهمة في عمل وحدات «التنظيم والأساليب» حيث تعرف هذه الوحدة أحياناً بمسميات مختلفة: منها التنظيم والإجراءات *(Systems and Procedures)*، وتبسيط العمل *(Work Simplificadion)*، وإدارة المكتب *(Office Management)*، ودراسة العمل الإداري *(Administrative work study)*، ويشار إلى كل المسميات بـ *(O & M)* وهي اختصار *(Organization and Methods)* وهي تمثل عمل وحدات النظم والأساليب.

وتعـتـمـد برامـج تبسـيـط الأعـمـال والإجراءات على أدوات *(Tools of work Simplification)* التي من أهمها خريطة سير الإجراءات العادية *(Flow process chart)* ، وهذه الخرائط تتضمن رموزاً تسهل تتبع سير الإجراءات التي تمر على المعاملة حيث وحد أساتذة التنظيم خمسة رموز لخمسة أنواع من العمليات وهي:

(O عمل ، = إنتقال ، □ تدقيق، D تأخير، ▽ حفظ)

ولهذه الرموز جذور تعود إلى جيلبرث *(Gilbreth)* الذي وضع خرائط تحوي ٤٠ رمزاً. وتعتبر خرائط سير الإجراءات وسيلة تحليلية لدراسة الإجراءات للتعرف على ما يمر على المعاملة، من حالات عمل، وانتقال وتدقيق، وانتظار، وحفظ، ثم يخلص الباحث بعد ذلك إلى تحليل تلك المعلومات ووضع إجراءات مبسطة.

وهناك إسهامات كثيرة في هذا المجال منها إسهامات جرينجر *(Grainger,)* وففنر *(Pfifner,)* وود سايد *(Wood Side,)* ويبذل معهد الإدارة العامة في المملكة دوراً بارزاً في لفت الإنتباه إلى أهمية تبسيط الإجراءات وإعداد الأدلة الإدارية في الأجهزة الحكومية.

يأتي أيضاً ضمن متطلبات تبسيط إجراءات العمل، أن نقوم بتصميم النماذج المناسبة لطبيعة العمل. وهناك إسهامات أجنبية وعربية في هذا الجانب كإسهامات ليتلفيد *(Littlefield,)* مديك *(Maedke,)* فاليت *(Violet,)*. (حنا قاقيش) (محمد شاكر عصفور) (ندوة الإتصالات الإدارية ١٤٠٢هـ معهد الإدارة العامة) (يوسف اليوسف)، (ولمزيد من الإطلاع أنظر إلى المراجع ذات الصلة).

ثانياً: المناخ التنظيمي:

إن دراسة وتفهم الإدارة وما يمكن أن تحدثه من تأثير لا يمكن أن يتم إلا في إطار المضمون الذي توجد فيه هذه الإدارة، أي في إطار المناخ التنظيمي التي تعيش فيه. وحتى تستطيع الإدارة أن تنمو وتتقدم في إطار المناخ التنظيمي، ينبغي ان يتوفر لها إحساس قوي داخلي لاحتياجاتها المناخية التي تعتمد على الدقة وكفاءة الإتصال. فنظام الإتصال الجيد له دور رئيس في مساعدة الإدارة على الإرتقاء بدرجة الكفاية نظراً لاعتباره أحد العوامل المؤثرة على الإنتاجية من ناحية، وعلى الأفراد من ناحية أخرى. كثير أولئك الذين يؤثرون ويتأثرون بمن حولهم وبالمواقف والظروف المحيطة بهم وبالمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه لاسيما من يعمل في الجهات المشتركة في خدمة ضيوف الرحمن.

فالمناخ التنظيمي يشتمل على العناصر المادية، والإجتماعية، والقيم، والأفكار، والمفاهيم، والمشاعر والأحساسيس، والاتجاهات التي تسود جو العمل داخل المنظمة[١١]. وللمناخ التنظيمي تأثير كبير على نظام الإتصال داخلياً وخارجياً للإدارة.

المناخ التنظيمي الداخلي:

يقصد بالمناخ التنظيمي الداخلي مجموعة العوامل المادية والإجتماعية التي توجد داخل الإدارة. لذا فالعوامل المادية تحتوي على التكنولوجيا المستخدمة في أجهزة الإتصال كالاجهزة والآلات والمعدات التي تسهم في تسهيل الخدمات والإحلال محل الجهد الإنساني.

وتشمل أيضاً العوامل المادية النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه الإدارة وما يتوفر فيه من إمكانيات وموارد اقتصادية وبشكل أكثر تحديد يشير هذا المناخ

إلى الخصائص اليومية لظروف العمل وطبيعته كما يدركها ويشعر بها العاملون، وإلى نوعية علاقات الأفراد بعضهم ببعض، وبينهم وبين القادة الإداريين في الإدارة(١٢).

المناخ التنظيمي الخارجي:

المناخ التنظيمي الخارجي مجموع المنظمات والجماعات والأفراد الذين يتعاملون مباشرة معه كما يشمل مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم التي تسود المجتمع.

والمناخ التنظيمي الجيد هو المناخ الذي تسوده الثقة بين الأشخاص ومن الطبيعي أن تكون الثقة المتبادلة بين الأفراد هي الدعامة الرئيسة التي تساعد على مواجهة الصعوبات، وتنمية روح الموظفين العاملين في الإدارة.

فالإدارات الفعالة في الإتصالات هي التي تدار من الداخل بنجاح، وتعمل في الوقت نفسه على تنمية وتطوير علاقات مستمرة وناجحة مع مناخها داخليا وخارجيا(١٣).

فعملية الإتصالات تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية في مواقع التنفيذ وبين داخل الإدارة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي. وبمعنى آخر تعتبر عملية الإتصال العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأشخاص والجماعات بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

الفرد هو المحرك الأساسي لعملية الإتصال، ولهذا فلا ينبغي إهمال تأثير العوامل المختلفة التي يعمل فيها على تلك العملية فالعوامل النفسية من إدراك ودوافع وتفاعلات مختلفة لها دور على عملية الإتصال، إذ إن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير التوجيهات والتعليمات(١٤).

والعوامل الإجتماعية هي الأخرى لها دور في التأثير على الإتصالات، فالقيم والعادات والمعايير الإجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الإجتماعية التي تقوم بها بعض الجهات في المجتمع مثل الأسرة، المدرسة، المسجد، العشيرة، يتأثر بها الفرد من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك الجهات.

العوامل التي تعتبر مهمة في التأثير على العامل هي عوامل التقنية سواء أكانت الآت ومعدات أم هواتف، برقيات، تلكس، فاكس، لاسلكي، فقد أثرت وسائل الإتصال الحديثة إيجاباً على سهولة الإتصالات وسرعتها وقدرتها على سلامة الظروف المختلفة.

والتنظيم الداخلي للإدارة مهم فعال في التأثير على عملية الإتصال فهو الذي يتم من خلال قنواته عمليات الإتصال من قنوات إتصال وطرق توزيع العمل وإتخاذ القرار، فالمركزية بما تتطلبه من ضرورة الرجوع إلى المدير في الإدارة تؤدي إلى بطء في عملية الإتصال. واللامركزية يمكن أن تساعد في تسهيل عملية الإتصال لما تضمنه من تفويض المرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة للتعرف على ضوء ما يتوفر لهم من معلومات دون الرجوع إلى الإدارة(١٥).

وترتبط العوامل التنظيمية الداخلية بالعمل نفسه، من حيث طبيعته وطريقة

أدائه والطرق والوسائل المستخدمة في إنجازه، وما مدى حب الموظف لعمله ومدى اعجابه وتمتعه من خلال الأداء نفسه، مما يشيع الرغبة إلى احترام النفس، وإثبات الذات، وإظهار مدى قدرته على الإبتكار والإبداع، وإحداث النمو والتقدم. وهذا كله يرجع إلى الإدارة في تغيير سلوكيات العاملين، من خلال ربط أهدافهم بأهداف الإدارة، وتبني أنماط إدارية سليمة تحث على المشاركة والشعور بالإنتماء في محيط العمل. ويجب في الحقيقة أن تتم علاقة قوية بين العاملين والإدارة، وإجراء إتصال مباشر أو غير مباشر لنقل الأفكار والمعلومات والبيانات بينهم، واعتبار أن أي تشويه أو تأخير أو تعطيل أو عدم إتصال هو بمثابة مشكلة تحد من فعالية الإتصال.

ومن ضمن العوامل المرتدة في عملية الإتصال هي تلك المتعلقة بالجانب المناخي، حيث يرتبط الجانب المناخي بالموقع الجغرافي، من حيث المجتمع والمعتقدات السائدة، ذات التأثير على الظواهر الإدارية، والمناخ السياسي، والإقتصادي، والظروف الطبيعية، والإجتماعية وما يرتبط بالمناخ من متغيرات وعوامل[١٦] فالجانب المناخي يمثل إطاراً عاماً يحتوي على كافة الجوانب الإجتماعية والنفسية، إلى جانب المتغيرات داخل الإدارة نفسها، فملاءمة المكان من حيث الحجم سواء كان صغيراً أو كبيراً، وطريقة إعداده وما يحتويه من إضاءة كافية أو غير كافية، ومن درجة الحرارة داخل الإدارة، ومن الإختيار الأمثل لفترات الراحة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، كل ذلك مؤثر على جو العمل ومن ثم ينعكس على الدور الفعال للإتصال.

ثالثاً: الجانب الإنساني:

أهمية الجانب الإنساني:

يمثل العنصر البشري من وجهة النظر الإقتصادية عنصراً إنتاجياً أساسياً باتفاق المدارس الفكرية غير أن الإختلاف بينها هو في مجال عدد عناصر الإنتاج، وفي الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر المختلفة (رأس المال، العمل، الموارد الطبيعية، التنظيم).

وقد ساهم الفكر الإداري من خلال مراحل تطوره في إيضاح التغيرات التي طرأت على نظره الإدارة إلى مدى أهمية العناصر الإنسانية بالمنظمة.

مدرسة الإدارة العلمية تنظر للفرد على أنه كسول واعتباره آلة يجب مراقبته وتشكيله حسب احتياجات المنظمة ووفقاً لهذه المدرسة فإن دوافع الفرد مادية يتعين إشباعها من خلال الحوافز المادية. مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر للفرد على أنه كائن إجتماعي تحكمه مجموعة من المتغيرات، منها المادية، والإجتماعية والنفسية، حتى جاء النموذج الحديث الذي ينظر للإنسان على أنه مورد بشري مهم يجب على المنظمة صيانته وتنمية قدراته وتشجيعه على الإبتكار والإبداع مع تنويع الحوافز التي تتلائم مع احتياجات الفرد. كل هذه الجهود تحاول أن تؤكد نقطة مهمة وهي أن الفرد داخل المنظمة لم يعد كياناً إقتصادياً فحسب تحركه العوامل الإقتصادية وحدها إلى ما تريد المنظمة، بل أصبح كياناً معقداً يحتاج التعامل معه إلى دراسات اجتماعية ونفسية لإيجاد نوع من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين حتى يمكن تحقيق أقصى قدر من معدلات الأداء، في ظروف لا يشعر العامل بالضيق والملل وإنما يشعر بالرضى والإستقرار.

يعتقد (ماكروتر) أن عناصر العملية الإدرية وفق المدرسة التقليدية (التخصص، المركزية، الإتصالات الرأسية من أعلى إلى أسفل) تعكس افتراضات أساسية نحو الفرد. إن الإنسان مخلوق كسلان لا يحب العمل، ولابد من إرغامه على العمل، والدافع للعمل هو الحصول على الحافز المادي(١٧).

ويرى (جولد هوبر) أن تبني المديرين لهذه النظرة السلبية للفرد يترتب عليه خلق مناخ للإتصال الإداري في المنظمة يكون على النحو التالي:-

١ - إتباع معظم الرؤساء الإتجاه الإتصال الرأسي من أعلى إلى أسفل.

٢ - قلة التفاعل بين العاملين.

٣ - تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة معينة في الإدارة العليا.

٤ - إقتصار اتجاه الاتصال الهابط على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشر شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الإتصالات من خلال القنوات الملائمة.

٥ - إعتماد القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

ظهرت افتراضات أكثر إيجابية في نظرتها للفرد أسماها *(McGregor)* نظرية *(y)* وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

١ - أن الإنسان مخلوق نشط إيجابي طموح يحب العمل.

٢ - عند الإنسان حاجات أخرى يسعى لإشباعها غير الحاجات الإقتصادية وهي النفسية والإجتماعية.

٣ ـ عند الفرد قدر من التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها،

إن تبني المدير لهذه النظرية (y) يترتب عليه خلق مناخ جيد للاتصالات إذ يسود جو الثقة والتفاهم بين كافة الأطراف في التنظيم في ظل نظام مفتوح للإتصالات، بالإضافة إلى روح الألفة والمحبة والمودة والصداقة. كل ذلك نتيجة النظرة الإيجابية، وحسن الظن بأفراد المنظمة. وإن وجود مثل هذا الجو يؤثر على فعالية وحدة الإتصالات التي بدورها تؤثر بشكل مباشر لرفع كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

معوقات الإتصال ذات الجانب الإنساني:

يشير كثير من الكتاب إلى أن معوقات الإتصال متعددة ومتنوعة، يرى بعضهم أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيستين:ـ

إجتماعية، تنظيمية. المجموعة الأولى تتعلق بالمتغيرات الإنسانية التي تؤثر على إرسال واستلام المعلومات مثل إدراك الشخص، وتأثير هذا الإدراك على معاني الأشياء، والإنطباعات التي يكونها الشخص عن الآخرين. أما المجموعة الثانية فتشمل الجوانب الفنية والعلاقية من حيث كمية المعلومات ومحتواها وقنوات الإتصال(١٨).

وبعض الكتاب يرجع معوقات الإتصال إلى خمسة مصادر: دوافع المرسل، الخصائص النفسية للمستلم، قنوات الإتصال، التناقض بين أفعال الشخص وأقواله(١٩).

وهناك من يرى تقسيم هذه المعوقات إلى ست مجموعات هي:[٢٠]

١ ـ معوقات تتعلق بعلاقات الأفراد من حيث المناخ السائد، وقاعدة السلوك، وتنازع الإتجاهات أو وجهات النظر.

٢ ـ معوقات فردية أو شخصية مثل عدم قدرة الفرد على التفكير والتصرف، أو عدم قدرته على فهم المعلومات ونقلها.

٣ ـ معوقات تنظيمية تتعلق بالمسافة التنظيمية بين العاملين، والتخصص، والسلطة والعلاقات الوظيفية.

٤ ـ معوقات إقتصادية تتعلق بالتكاليف.

٥ ـ المعوقات الخاصة بالوسائل والقنوات المستخدمة.

٦ ـ معوقات فنية تختص بالقدرة على استلام المعلومات والعبء أو القدر من المعلومات الذي يمكن للفرد أن يستوعبه.

الإدراك:

من أهم الجوانب الإنسانية ذات العلاقة بالإتصالات الإدراك وحسن الفهم إذ يعتبران عنصراً مهماً في مزاولة عملية الإتصالات بكفاءة وفعالية تساعد في بلوغ الأهداف.

للإتصال طرفان هما المرسل والمستقبل، حيث يتم انسياب وتدفق المعلومات والأفكار بينهما، ومما يؤثر على مدى تفهم الرسالة المعطاة وهو إدراك دوافع المرسل، وقد تكون هذه الدوافع مادية أو نفسية أو اجتماعية، مما يلزم إدراكه وتقدير مدى أثره على الرسالة المعطاة. ويعتبر عدم إدراك هذا المؤشر بمثابة معوق للإتصال حيث يلزم التعرف على الأبعاد وحسن الإستقبال وتقدير الظروف المحيطة

والحالة النفسية التي يمر بها المرسل عند مزاولة عملية الإتصال. فكثيراً ما نجد العامل النفسي سواء أكان ناتجاً من محيط الوظيفة أم من خارج محيط الحياة الوظيفية يؤثر تأثيراً رئيساً لدى المرسل من حيث التأثير على محتوى الرسالة أو التأخير في الإمداد بالمعلومات أو التشويه الناجم عن الإضطراب النفسي[٢١].

وبناء على ما ذكر سابقاً يمثل اختلاف الإدراك أحد الفروق الفردية فيما بين الأفراد ويرجع ذلك إلى أن الأفراد يختلفون في ثقافتهم وخلفية حياتهم التي تكونت سلفاً وربما قبل انضمامهم للمنظمة سواء العلمية والاقتصادية والإجتماعية. كما إنهم يختلفون في اهتماماتهم ومصالحهم لذلك فإن إدراكهم للأشياء وللكلمات وما يتلقونه من معلومات سوف يختلف، إذ سيدرك كل فرد ما يراه ويسمعه بطريقة مختلفة عن الآخرين وفقاً لاهتماماته.

ويورد لطفي راشد بعض الأمثلة لتوضيح تباين الإدراك بين الأفراد. ففي بعض الحالات ترى الإدارة العليا في الشركة أنها تمارس الأسلوب الديمقراطي في القيادة وتسمح للمستويات الدنيا بابداء الرأي في مشاكلات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، لكن العاملين من جانب آخر يعتقدون أن الإدارة العليا تتسم بالتسلط والمركزية في اتخاذ القرارات، ولا تتيح لهم فرصة التعبير عن الرأي، ولا تمارس معهم الإتصال الحر المفتوح. ووجود مثل هذا المناخ بين الإدارة والعاملين يعتبر عقبة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية وفي مدى تقبل القرارات التي تصدرها الإدارة[٢٢].

نخلص من عرضنا السابق أن الإدراك يؤثر تأثيراً مهماً في نجاح أو فشل عملية الإتصال مما يقتضي الفهم الصحيح والعميق للجوانب الإجتماعية والنفسية للفرد ومحاولة توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

التحليل والنتائج

أولاً: خصائص عيّنة البحث:

نظراً لأهمية خصائص عينة البحث فإننا سوف نناقش معاً ما توصلنا إليه من نتائج عن العاملين في وحدات الإتصالات الإدارية المشاركة في موسم الحج. وهذه الخصائص هي الوظيفة التي يعمل بها ـ مدة العمل الوظيفي، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي، الجنسية، العمر.

١.١.الوظيفة الحالية:

من خلال الإستبيان الذي وزع على العاملين في وحدات الإتصال الإدارية للجهات المشاركة في خدمة ضيوف الرحمن في أثناء فترة الحج اتضح أن الغالبية العظمى من العاملين ٢ر٨٥٪ موظفون ويأتي في المرتبة الثانية من يعملون على بند الأجور ٧ر٧٪ والنسبة المتبقية من هم على وظيفة مستخدم، انظر الجدول رقم (١ ـ ١).

(جدول رقم ١ ـ ١) الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة ٪
موظف	١٣٢	٨٥,٢
بند الأجور	١٢	٧,٧
مستخدم	١١	٧,١
المجموع	١٥٥	١٠٠

١ـ٢ـ مدة العمل الوظيفي:

من خلال جدول رقم (١ـ٢) تؤكد المعلومات أن العدد الأوفر من العاملين في أجهزة الإتصالات الإدارية قد قضوا مدة في العمل الوظيفي ليست قصيرة وقوامها من ١٠ سنوات فأكثر، ٢ر٤٢٪ وتأتي المدة التي تتراوح ما بين ٦ ـ ١٠ سنوات في المرتبة الثانية ١ر٣٥٪، ومن يعمل في الوظيفة من ٢ـ ٦ سنوات في الدرجة الثالثة ٣ر١٤٪ وأما من تتراوح خدماتهم من ٢ سنة فأقل فهؤلاء يشكلون ٤ر٨٪.

(جدول رقم ١ ـ ٢) مدة العمل الوظيفي

مدة العمل الوظيفي	التكرار	النسبة ٪
أقل من سنتين	١٣	٨,٤
من سنتين إلى ست سنوات	٢٢	١٤,٣
من ست سنوات إلى ١٠ سنوات	٥٤	٣٥,١
من ١٠ سنوات فأكثر	٦٥	٤٢,٢
المجموع	١٥٤	١٠٠

١ـ٣ـ العمر:

وعن السؤال حول عمر الموظف تقع غالبية الإجابة في عينتنا في الفئة ما بين العشرينات والأربعينات حيث وجد أن من يتراوح أعمارهم من ١٦ـ٤٠ سنة هم الغالبية التي تعمل في مجال الإتصالات الإدارية، وفئة أخرى تعمل من العمر ٤١ـ ٥٠ سنة، ٩ر٢٠٪ وفئة قليلة في عقد الستينات ٦ر٤٪، انظر الجدول رقم (١ـ٣).

١ـ٤ـ المستوى التعليمي:

إذا نظرنا إلى المستوى التعليمي لفئة العاملين في وحدات الإتصالات

(جدول رقم ١ ـ ٣) العمر

العمر	التكرار	النسبة ٪
من ١٦ إلى ٣٠ سنة	٥٧	٣٧,٣
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٥٧	٣٧,٣
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٣٢	٢٠,٩
من ٥١ إلى ٦٠ سنة	٧	٤,٦
المجموع	١٥٣	١٠٠

الإدارية اتضح لنا من خلال الجدول رقم (٤.١) أن النسبة العالية من فئة من يحملون الشهادة المتوسطة هي ٣٤ر٩٪ ومن هم يحملون المرحلة الثانوية هي ٣٠ر٣٪ ومن يحملون الشهادة الابتدائية هي ١٥ر٨٪ والنسبة الضئيلة ممن يحملون الشهادة الجامعية هي ١٣ر٨٪ وأقل نسبة هم أولئك الذين لديهم معهد ٥ر٣٪.

(جدول رقم ١ ـ ٤) المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة ٪
ابتدائي	٢٤	١٥,٨
متوسط	٥٣	٣٤,٩
ثانوي	٤٦	٣٠,٣
معهد	٨	٥,٣
جامعي	٢١	١٣,٨
المجموع	١٥٢	١٠٠

٥.١ التخصص الجامعي:

وأما عن التخصص الجامعي فمن خلال الجدول رقم (٥.١) يتضح أن

المتخصصين في الإدارة العامة هم الأغلبية ٧ر٤١٪ وعلوم أخرى ٥ر٣٧٪ وعلوم إجتماعية ٥ر١٢٪ والباقي إدارة أعمال ٣ر٨٪.

(جدول رقم ١ ـ ٥) التخصص الجامعي

التخصص الجامعي	التكرار	النسبة ٪
الإدارة العامة	١٥	٤١,٧
إدارة أعمال	٢	٨,٣
علوم اجتماعية	٣	١٢,٥
أخرى	٩	٣٧,٥
المجموع	٢٤	١٠٠

١.٦.الجنسية:

من الجدول رقم (١ـ ٦) يتضح لنا أن معظم العاملين في الأجهزة الإدارية المتعلقة بالإتصالات من السعوديين هي ٩ر٩٤٪ والباقي غير سعوديين ٥ر٥٪ وذلك السبب الإستعانة بغير السعوديين في الأمور الفنية وإصلاحها والإشراف على الأجهزة المستخدمة في وسائل الإتصال وصيانتها.

(جدول رقم ١ ـ ٦) الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة ٪
سعودي	١٣١	٩٤,٩
غير سعودي	٧	٥,١
المجموع	١٣٨	١٠٠

ثانياً: أهمية الإتصالات:

يوكل إلى الأجهزة الحكومية والخاصة العاملة بالحج مهمة ذات طابع خاص، حيث يطلب منها تقديم خدمات، يفترض أن تكون متميزة في فترة زمنية وجيزة، في منطقة محدودة لأعداد كبيرة جداً من البشر ذات لغات متعددة، وأجناس مختلفة، وخلفيات متباينة. الأمر الذي يفرض أن تتم العمليات الإدارية في هذه الأجهزة بسرعة، وبدقة، وأن تتخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وتنفذ وتتابع في الوقت المناسب أيضاً ـ متخذو هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا في هذه الأجهزة يحتاجون إلى معلومات دقيقة وصحيحة من مواقع العمل المختلفة بالمشاعر لكي تبنى عليها قراراتهم. الأشخاص العاملون بهذه المواقع يحتاجون الى توجيهات وتعليمات ومتابع ومراقبة. كل هذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود شبكة من الإتصالات الإدارية الفعالة أيضاً، ولابد أن يكون هناك مراجعة مستمرة من قبل الأطراف المعنية لتحديث أساليب ووسائل الإتصال المتبعة وللوقوف على المعوقات إن وجدت وتذليلها ، أملاً في الوصول إلى الهدف المنشود وهو المساهمة الفعالة من قبل هذه الوحدات لرفع كفاءة وأداء الأجهزة الموكل إليها خدمة ضيوف الرحمن.

العناصر اللازم توفرها في عملية الإتصال:.

من أجل وجود إتصالات فعالة في ظروف خاصة كالحج، لابد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية الإتصال منها:.

١ ـ الوعي بأهمية الإتصالات:

إن قيمة الإتصال تأتي من أهمية المعلومات المنقولة من خلال هذا الإتصال

وفي ظروف كظروف الحج تعتبر كل المعلومات لها أهمية عظمى ليست لجهاز معين فحسب بل لكل الأجهزة العاملة بالحج. فعدم إيصال معلومات معينة إلى موقع معين في الوقت المحدد قد ينتج عنه إرباك لخدمات معينة تضطلع بتقديمها أجهزة أخرى.

من خلال الاطلاع على آراء منسوبي وحدات الإتصالات الإدارية بالأجهزة العاملة بالحج، (الجدول رقم ٢ـ١ و ٢ـ٢) إتضح أن الغالبية العظمى ترى أن الإتصالات الإدارية تؤثر تأثيراً بارزاً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وإن كفاءة الأجهزة الإدارية تعتمد على الكيفية التي من خلالها يتم التعامل مع المعلومات الواردة والصادرة لها.

جدول رقم ٢ ـ ١

تؤدي وسائل الإتصالات الإدارية مهمة بارزة في سبيل تحقيق أهداف الجهة

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	٩٧	٦١,٨
موافق	٦٠	٣٨,٢
غير موافق	-	-
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٧	١٠٠

جدول رقم ٢ ـ ٢

كيفية التعامل مع المعلومات «الواردة والصادرة» يعكس مدى كفاءة المنظمة

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	٦١	٣٩,١
موافق	٨٥	٥٤,٥
غير موافق	٩	٥,٨
غير موافق بشدة	١	٠,٦
المجموع	١٥٦	١٠٠

على الرغم من اعتقاد موظفي الإتصالات الإدارية بالأجهزة العاملة بالحج من أن وحداتهم تعتبر من ضمن الإدارات الحيوية التي تتميز بأهمية خاصة للقيام بدور الوسيط السريع في نقل المعلومات من وإلى الجهات المرتبطة معها بالهيكل التنظيمي، أو من وإلى الجهات الحكومية بالعاصمة المقدسة والمشاعر، أو من وإلى الجهات والوزارات المختلفة أو على وجه الخصوص الوزارة الأم لكل جهة والإدارات التابعة لها، بيد أنه من خلال إجراء بعض اللقاءات وجد إحساس لدى منسوبي هذه الوحدات أنه على مستوى المنظمة هناك بعض الجهات لا تقدر بما فيه الكفاية، هذا الدور الذي تلعبه وحدات الإتصالات الإدارية ومنسوبوها. وينعكس هذا في:-

١ ـ عدم إتاحة الفرصة الكافية لموظفي بعض وحدات الإتصالات الإدارية بالإلتحاق بدورات تدريبية لصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم، فغالبا ما يرشح مدير الوحدة ونائبه دون البقية.

٢ ـ بعض وحدات الإتصالات غير مزودة بالتجهيزات المكتبية الملائمة.. مما انعكس سلباً على الروح المعنوية لدى منسوبي هذه الوحدات.

ويتطلب ذلك أن يكون لدى كل عضو من أعضاء المنظمة في الأقسام، والوحدات والمستويات الإدارية المختلفة الوعي الكامل بأهمية الدور الذي تلعبه وحدات الإتصالات الإدارية ومنسوبوها. فالمراسل الذي لا يعي هذه الحقيقة قد يهمل إيصال الرسالة أو على الأقل يتأخر في ايصالها إلى المعني بأمرها، أو الشخص المختص بمعالجة موضوعها، بخاصة في ظروف كالحج ـ بما فيه من ازدحام وارتفاع حرارة الشمس وصعوبة التنقل الى غير ذلك. والمدير الذي لا يعطي الإهتمام الكافي بهذه الوحدة «الإتصالات» ومنسوبيها، أسوة بغيرها من الأقسام والوحدات، قد يؤثر سلباً على كفاءة منظمته ومدى نجاحها في تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله. لذا يجب نشر الوعي لدى الجميع بأهمية الإتصالات بالنسبة لكفاءة عمل ونجاح أجهزتهم في تأدية مهمتها وإبراز النتائج السلبية لأي إهمال أو تقصير يتم الوقوع فيه.

٢ ـ السرعة والدقة:

سرعة نقل الرسالة من موقع لآخر لابد أن يتناسب تناسباً مطرداً مع أهمية هذه الرسالة وما يترتب عليها من آثار. فمن خلال اللقاءات الشخصية أكد المشاركون في الدراسة على أن للحج أهمية خاصة، لذلك يجب أن تتم عملية الإتصال بين جهة وأخرى، أو بين الجهاز ومنسوبيه العاملين بالميادين والمواقع المختلفة بأسرع وقت، وأن تتبع أسرع الوسائل لايصال الرسالة إلى المختص حتى يمكن اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، لأن أي تقصير او تباطيء في أي جهة كانت سينعكس على سرعة الأداء ونوعية الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

كما يتضح من الجدول رقم (٣.٢) أكد المشاركون في البحث أيضاً على ضرورة إنشاء وحدة مستقلة تعني بشؤون الإتصالات في الأجهزة الحكومية المعنية بتقديم خدمات الحج سواء في العاصمة المقدسة أو في المشاعر. إلا أن هناك نسبة ضئيلة جداً ٥ر٤٪ من المشاركين ترى خلاف ذلك ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم فهم السؤال من قبل هؤلاء المشاركين.

جدول رقم ٢ ـ ٣

وجود وحدة إتصالات مستقلة يساعد على السرعة والدقة في الأداء

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	٧٩	٥٠,٣
موافق	٧١	٤٥,٢
غير موافق	٥	٣,٢
غير موافق بشدة	٢	١,٣
المجموع	١٥٧	١٠٠

ويقصد بالدقة هنا، أن يتم الإتصال ـ سواء عن طريق الفاكس، التلكس، اللاسلكي، أو المخاطبات الورقية ـ بالشخص صاحب الصلاحية أو الذي لديه الإمكانية لتصحيح الخطأ إن وجد. لأن إرسال الرسالة إلى شخص آخر أو موقع آخر قد يؤدي إلى معالجة الموضوعات في وقت متأخر. وكما أكد المشاركون في البحث، أن التأخير ظاهرة لا يمكن التعايش معها في ظروف زمانية ومكانية كالحج.

٣ ـ مركزة الإتصالات الإدارية:

تعتبر وحدات الإتصالات الإدارية الشرايين التي تضمن المنظمة من خلالها حياة مختلفة أقسامها ووحداتها. فكلما كانت اختصاصات وحدة الإتصالات الإدارية ـ في أي جهاز حكومي أو خاص ـ واضحة ومحددة كلما تمكنت من القيام بالمهام والأعمال المناطة بها على أكمل وجه.

من هذا المنطلق يرى المشاركون في هذه الدراسة ضرورة أن يحتوي التنظيم الإداري لكل مؤسسة خاصة أو جهاز حكومي عامل بالحج على وحدة مستقلة للإتصالات الإدارية تقوم بخدمة كل التقسيمات الإدارية الأخرى. هذه الوحدة يجب أن تزود بالكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة والتجهيزات المكتبية اللازمة.

وتعتبر هي الوحدة التنظيمية الوحيدة المخول لها حق استلام الإتصالات الواردة لهذه المؤسسة من كافة الجهات الخارجة، ومن الأقسام والوحدات داخل المؤسسة أو الجهاز الحكومي نفسه. وكذلك تلقى المراسلات والخطابات والبرقيات الصادرة وتولي إرسالها إلى جهاتها (الجدول رقم ٢ ـ ٤، ٢ ـ ٥).

جدول رقم ٢ ـ ٤

إتصالات المنظمة الواردة والصادرة يجب أن تتم من خلال وحدة الإتصالات

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	٦٩	٤٣,٩
موافق	٨٤	٥٣,٥
غير موافق	٤	٢,٥
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٧	١٠٠

جدول رقم ٢ ـ ٥

وحدة الإتصالات تعتبر القلب النابض للمنظمة، فهي المسؤولة عن ربط أجزاء المنظمة داخليًا بالإضافة إلى ربطها بالعالم الخارجي.

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	١٠٠	٦٤,١
موافق	٥٥	٣٥,٣
غير موافق	١	٠,٦
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٦	١٠٠

٤ ـ الارتباط الإداري:

أكدت نتائج الدراسة على ضرورة ربط إدارات ووحدات الإتصالات الإدارية، بالأجهزة العاملة بالحج، بأعلى مستوى إداري في المنظمة يتناسب مع حجم العمل والدور المطلوب من هذه الوحدات. على أن يكون موضوع وحدة الإتصالات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح لمديرها بالإتصال المباشر والتخاطب مع كافة المسؤولين من الرؤساء والمديرين (انظر جدول رقم ٢ـ ٦) إضافة إلى ذلك يرى المشاركون في الدراسة:ـ

١ ـ ضرورة إعداد دليل للإجراءات الإتصالية بالأجهزة والمؤسسات العاملة بالحج يوضح المهام الرئيسة والفرعية لكل شعبة من شعب وحدة الإتصالات، والوقت اللازم لإنهاء كل مهمة والمسؤول عن ذلك.

٢ ـ إنسياب إجراءات معالجة الأوراق الواردة والصادرة بشكل متسلسل لتوفير الوقت والجهد.

٣ ـ وجود وحدة استعلامات ومتابعة.

٤ ـ وأخيراً ضرورة تهيئة عوامل البيئة المادية المناسبة كالإضاءة الكافية والتكييف المناسب، والحد مع عوامل الضوضاء والإزعاج.

جدول رقم ٢ ـ ٦

رئيس وحدة الإتصالات لابدً أن يرتبط مباشرة بأعلى مستوى إداري في المنظمة.

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	٧٩	٥٠,٦
موافق	٧١	٤٥,٥
غير موافق	٤	٢,٦
غير موافق بشدة	٢	١,٣
المجموع	١٥٦	١٠٠

٥ ـ وسائل الإتصال:

هناك أسلوبان رئيسان تتبعهما الأجهزة العاملة بالحج سواء في مكة المكرمة أو بالمشاعر المقدسة في أثناء فترة الحج:

أولاً: الأسلوب التقليدي: تعتمد معظم المؤسسات والأجهزة الحكومية العاملة بالحج على المراسلين، الذين توكل إليهم مهمة نقل التعاميم، القرارات أو أي نوع من أنواع المعاملات بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة الواحدة، بين الجهة الحكومية ومكاتبها التنفيذية بالمشاعر، أو فيما بين الأجهزة الحكومية والخاصة. وعلى الرغم من انتشار هذا الأسلوب على نطاق واسع بين

مختلف المنظمات وخصوصا في الأجهزة الحكومية، إلا أن جوانبه السلبية كثيرة خاصة في ظروف كالحج:ـ

١ ـ المراسلون من كبار السن في الغالب الأعم، ولايجيدون القراءة والكتابة وهذا الأمر أوجد صعوبة في عملية فرز ما بحوزتهم من معاملات وأوراق.

٢ ـ الاختناقات المرورية في العاصمة المقدسة والمشاعر في أثناء فترة الحج يمثل عقبة رئيسية في سبيل تنقل هؤلاء المراسلين من مكان إلى آخر ومن جهة إلى أخرى، واستخدام الدراجات النارية أصبح وسيلة للإنتقال بناءً على ملحوظات الباحثين الميدانية في أثناء فترة الحج، وعلى الرغم من ذلك إتضح أنه لازال الإنتقال من منطقة إلى أخرى يحتاج إلى مجهود ووقت طويل مما انعكس سلباً على كفاءة العمل.

٣ ـ بطء توزيع المراسلات وتسليمها، لعدم معرفة كثير من المراسلين العناوين بدقة خاصة في منطقة المشاعر، وقد ذكر أحد المشاركين في الدراسة أنه في بعض الحالات يقضي الراسل فترة طويلة ثم يعيد ما بحوزته من أوراق إلى مصدرها الأساسي بحجة عدم معرفة مكان المتلقي.

٤ ـ التوقف عن عملية التوزيع خلال ذهاب المراسل في مهمة إلى مكان آخر داخل المنظمة أو خارجها.

إذا ما رغبت الأجهزة العاملة بالحج الإستمرار في الإعتماد على الأسلوب التقليدي، أو ما يعرف بأسلوب المراسلين فلابد من المحاولة الجادة للحد من آثاره

السلبية وتعهده بالتطوير ويمكن أن يتم ذلك من خلال[٢٣] :-

١ - إختيار المراسلين من المؤهلين دراسياً، أو ممن يجيدون القراءة والكتابة، وتشجيعهم على التعلم.

٢ - تعهد قدراتهم بالتنمية والتطوير وإعداد البرامج الضرورية لذلك.

٣ - تحديد موظف في المنظمة أو في وحدة الإتصالات، مهمته تسليم واستلام ما بحوزة المراسلين من أوراق تخص المنظمة.

٤ - تزويد المراسلين بحقائب على شكل فرازات خاصة لحمل المراسلات بشكل مصنف.

٥ - إحترام وتقدير وظيفة الراسل وتحديد حدود لها ومسؤوليات بشكل واضح.

٦ - نشر الوعي لدى المراسلين بأهمية عملهم للمنظمة.

ثانيًا: الأسلوب الآلي:

إن عدد كبير من الأجهزة الحكومية والخاصة العاملة في موسم الحج لازالت تعتمد بدرجة كبيرة على الأسلوب التقليدي «إسلوب المراسلين» في نقل القرارات والتعاميم والمعلومات بين وحداتها الإدارية ومراكزها التنفيذية وبينها وبين الأجهزة المشاركة الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن الصعوبات لازالت تواجه الإعتماد على مثل هذا الأسلوب فيما يتعلق بالتنقل من مكان لآخر، وصعوبة تحديد الموقع.. إلخ ورغبة من هذه الأجهزة في تحقيق عناصر السرعة والدقة في عملياتها الإتصالية، فقد أخذت تعتمد على الأجهزة والآلات الحديثة كالفاكس،

والتلكس واللاسلكي. وتقوم هذه الأجهزة بنقل صور أصول الأوراق، مع بقاء الأصول لدى الجهة المرسلة.

ولا يخلو هذا الأسلوب من بعض العقبات منها على سبيل المثال:-

١ - إحتمال عدم وجود الشخص المعني بالرسالة قريباً من مكان وجود الجهاز.

٢ - تتلقى الجهة المستلمة صورة للأوراق فقط وفي بعض الأحيان قد لا تعتمد كوثيقة يبنى عليها قرارات رسمية، خاصة عند استخدام الفاكس.

٣ - تعمل هذه الأجهزة من خلال أو بواسطة خطوط الهاتف العادية، التي غالباً ما تكون مشغولة لوقت طويل خاصة في فترة زمنية كموسم الحج، وهذا يتسبب في تأخير وصول المعلومات في الوقت المناسب.

٤ - الخوف من المسؤولية قد يحد من اتخاذ قرارات وتنفيذها اعتماداً على إتصال لاسلكي.

ومثل هذه الآثار السلبية موجود ولكن على الرغم من ذلك فإن الأسلوب الآلي يعتبر من أفضل أساليب الإتصال الإداري في ظل ظروف كموسم الحج.

ولتطوير هذا الأسلوب يمكن ملاحظة ما يأتي:

١ - كل جهاز حكومي أو خاص معني بشؤون الحج لابد أن يكون له غرفة عمليات مستقلة في المشاعر تتوفر بها كل وسائ الإتصال الحديثة. هذه الغرف يجب أن تعمل على مدار الساعة وأن تكون على إتصال بكل فرد من أفراد هذه الجهة في المواقع المختلفة.

٢ - توفير خطوط هاتف خاصة لهذه الأجهزة وعدم استخدامها لأغراض أخرى.

٣ ـ بناء عنصر الثقة بين منسوبي الجهات العاملة بالحج، وإعتماد أي معلومات تصل من خلال هذه الأجهزة كأساس رسمي لاتخاذ القرارات الضرورية.

استخدام الحاسب الآلي:

سبق أن ذكرنا أن معظم وحدات الإتصالات بالأجهزة الحكومية المشاركة بالحج تحتوي على بعض الأجهزة وآلات الإتصال الحديثة كالفاكس والتلكس واللاسلكي. لكن استخدام الحاسب الآلي في هذه المنظمات لا يزال محدوداً للغاية على الرغم من أن أكثر من ٩٨٪ من المشاركين في الدراسة يرون أن استخدام الحاسب الآلي في إدارات الإتصالات يعمل على تبسيط الإجراءات، ويزيد من كفاءة العمل الإتصالي وبالتالي يزيد في مقدرة المنظمة على القيام بمسؤولياتها (انظر جدول رقم ٢ـ٧).

بيد أنه من الملاحظ أن ما يقارب ٥ر١٪ من المشاركين يرون خلاف ذلك ويمكن تفسير ذلك للأسباب الآتية:

١ ـ جهل هذه الفئة بفوائد الأجهزة الحديثة كالحاسب الآلي.

٢ ـ الخوف من التغيير وبما قد يترتب عليه من آثار قد يقيمها بعض الموظفين على أنها سلبية.

جدول رقم ٢ ـ ٧

ميكنة المعلومات واستخدام الحاسب الآلي في إدارات الإتصالات يبسط الإجراءات ويزيد من كفاءة العمل الإتصالي.

الرأى	التكرار	النسبة ٪
موافق بشدة	١٠٣	٦٦,٠
موافق	٥١	٣٢,٧
غير موافق	٢	١,٣
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٦	١٠٠

لذلك لابد من التوسع في استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإتصالية، والتفكير بجدية على أن يكون نواة لشبكة إتصال مرتبطة بحاسب آلي رئيس ومن خلال خطوط الهاتف، ووحدات طرفية تتم المراسلات بها بين الأجهزة العاملة بالحج.

وحينئذ تقرأ الرسالة من خلال شاشة الحاسب وتمكن المسؤولين من صنع القرار من خلال توفير قنوات المعلومات المختلفة في وقت واحد.

ثالثاً: المناخ التنظيمي:

١ ـ الإنتقال من وإلى مكان العمل:

لدراسة ومعرفة الإنتقال من وإلى مكان العمل للمشاركين في أنشطة وخدمة ضيوف الرحمن، تشير المعلومات المدونة في الجدول رقم ٣ ـ ١ أن ٥١٪ يعتقدون أن الإنتقال من وإلى موقع العمل سهل، وفريق آخر بنسبة ٤ر٢٠٪ يرى أنه من الصعب، وفئة أخرى تركز على أنه من الصعب جداً وهم ٩ر١٥٪، والباقي من المشاركين يرى أنه سهل جداً وهم ٧ر١٢٪.

ومن خلال المقابلة مع العاملين في وحدات الإتصالات اتضح أن الإنتقال يعتبر أمراً صعباً في المشاعر المقدسة نتيجة للإزدحام وعدم تمكنهم من الدخول إلى منى لعدم وجود بطاقة سماح لهم، وأشاروا كذلك في المقابلة إلى أن توصيل المعلومات إلى الجهات في مواقع التنفيذ والرجوع إلى المقر الرئيسي صعب جداً وفي نظرهم أن ذلك يرجع إلى عدم معرفتهم التامة بالمنطقة لكون بعضهم يعمل لأول مرة في المشاعر المقدسة وليس لديه فكرة عن مسميات ومواقع الجهات العاملة بالمشاعر.

(جدول رقم ٣ ـ ١) الإنتقال من وإلى مكان العمل

الرأى	التكرار	النسبة ٪
صعب جداً	٢٥	١٥,٩
صعب	٣٢	٢٠,٤
سهل	٨٠	٥١,٠
سهل جداً	٢٠	١٢,٧
المجموع	١٥٧	١٠٠

٢ ـ الإضاءة في الوحدة التي يعمل بها الموظف:

وسؤال حول الإضاءة في المناخ التنظيمي للوحدة التي يعملون بها، أشار معظم المشاركين على الإستبيان بأن الإضاءة داخل الوحدة في أجهزة الإتصالات الإدارية التي يعملون بها جيدة هم ٧١٪ ومنهم من ينظر إليها بأنها جيدة إلى حد ما وهم ٢٧ر١٪، ونسبة ضئيلة جداً ترى أنها سيئة أو ضعيفة وهم ٣ر١٪. وعليه يمكن القول أن الإضاءة داخل مكان العمل الذي يعمل فيه ملائمة ومناسبة وذلك حسب الجدول رقم (٣ـ٢).

(جدول رقم ٣ ـ ٢) الإضاءة

الرأى	التكرار	النسبة ٪
جيدة	١١٠	٧١
جيد وإلى حد ما	٤٢	٢٧,١
سيئة	١	٠,٦
ضعيفة	٢	١,٣
المجموع	١٥٥	١٠٠

٣ ـ التكيف:

لا تختلف المعلومات التي بهذا الجدول عن الجدول السابق فالأغلبية ممن شملهم الإستبيان أوضحوا أن التكييف في الوحدة التي يعملون بها جيد وهم ٣ر٧٠٪ وفئة أخرى ترى أنها جيدة إلى حد ما وهم ٤ر٢٨٪ ويتساوى بمن يعتقد أنه سيء أو لا يوجد في النسبة ٦ر٠٪ أنظر الجدول رقم (٣ـ٣).

(جدول رقم ٣ ـ ٣) التكيف في هذه الوحدة

الرأي	التكرار	النسبة ٪
جيد	١٥٩	٧٠,٣
جيدإلىحدٍّما	٤٤	٢٨,٤
سيء	١	٠,٦
لايوجد	١	٠,٦
المجموع	١٥٧	١٠٠

أما عن المقابلة التي أجريت لمن اشتركوا في وحدات الإتصال فيرون عكس ما أتت به نتائج الاستبيان فدرجة التكييف غير كافية أو تكاد لا توجد لأنهم كانوا في أماكن ربما لا يكون فيها تكييف على الأطلاق، أو أنها غير ملائمة للحفاظ على التكييف، أو بسبب عملهم في الذهاب والإياب من المقر الرئيسي إلى مواقع التنفيذ الأمر الذي لا يجعله يتمتع ببرودة التكييف.

٤ ـ فترات الراحة التي تعطى للموظف في اثناء العمل:

إن فترات الراحة التي يتمتع بها المشترك في الأجهزة المشرفة على راحة الحجاج نجد أن الجدول رقم (٤ـ٣) يبين أن الغالبية من المستجيبين للإستبيان يعتقدون أنها معقولة وهم ٣٩ر١٪ أو أنها كافية وهم ٣٣ر٣٪ وفريق أخر يرى أنها غير كافية أو لا توجد وبنسبة متقاربة وهم ١٤ر١٪ وهذا القول يتطابق مع العاملين في داخل المشاعر المقدسة ممن أجريت معهم مقابلة، بأن العمل لاتتخلله فترات راحة أو أن فترات الراحة غير كافية نتيجة لأن العمل متواصل والموقف

يتطلب عملاً أكثر. بينما يرى الجانب الآخر ممن يعمل داخل مكة المكرمة في أروقة الأجهزة الحكومية أن فترات الراحة التي تعطى مناسبة.

جدول رقم ٣ ـ ٤

فترات الراحة التي تعطى للموظف في أثناء العمل

الرأي	التكرار	النسبة ٪
كافية	٥٢	٣٣,٣
معقولة	٦١	٣٩,١
غير كافية	٢٢	١٤,١
لاتوجد	٢١	١٣,٥
المجموع	١٥٧	١٠٠

٥ ـ فترات العمل في أثناء موسم الحج:

وإذا ألقينا نظرة إلى العينة التي أجريت عليها البحث حول عدد ساعات العمل نجد أن الغالبية العظمى يرون أن عدد الساعات مناسبة وهم ٥ر٥٤٪ وعلى عكس ذلك يعتقد فريق آخر أن عدد ساعات العمل كثيرة وهم ٨ر٣١٪ وفئة أخرى تؤكد أن عدد الساعات كثير جداً وهم ٦ر١٣٪ لكنهم جميعاً لا يتفقون على أنها أقل من المتوقع، انظر الجدول رقم (٣ ـ ٥).

وفي أثناء المقابلة التي أجريت مع العاملين في أجهزة الإتصالات الإدارية المشاركة في أنشطة الحج اتضح أن هناك فئة تقول بأن عدد الساعات كثير جداً والسبب في ذلك يعود إلى العمل المتواصل في موسم الحج ومكثف جداً، وإذا

كان الموظف يصل في عمله العادي إلى ٨ ساعات، فإن العمل في أثناء الحج يعتبر مضاعفاً ويحتاج إلى جهد وتركيز أكثر. وفئة قليلة ترى أن العمل عادي وليس هناك أي ضغط أو جهد يذكر وقد أجمع من هؤلاء على هذا الرأي أولئك الذين يعملون داخل مكة المكرمة.

(جدول رقم ٣ ـ ٥) عدد ساعات العمل

الرأي	التكرار	النسبة ٪
أقل المتوقع	-	-
مناسبة	٨٤	٥٤,٥
كثيرة	٤٩	٣١,٨
كثيرة جداً	٢١	١٣,٦
المجموع	١٥٧	١٠٠

٦ ـ التهوية في المكان الذي يعمل به الموظف:

وعن السؤال المطروح حول التهوية في المكان الذي يعمل به الموظف، أشارت الإجابة إلى أن التهوية جيدة وهم ٤ر٦٥٪ أو أنها جيدة إلى حد ما وهم ٤ر٣١٪ ونسبة ضئيلة ترى انها سيئة أو لا توجد، انظر الجدول رقم (٣ ـ ٦).

وقد أشاروا في المقابلة إلى أن التهوية في المشاعر المقدسة بوجه عام غير مناسبة نتيجة للإزدحام والكثافة السكانية في منطقة صغيرة ومحدودة جداً قد لا تستوعب الخضم الكبير من المسلمين في داخل منى أيضاً فإن حالة الطقس في منى أو عرفة مرتفعة ولا تساعد على وجود تهوية سليمة.

(جدول رقم ٣ ـ ٦) التهوية في المكان الذي تعمل فيه

الرأي	التكرار	النسبة ٪
جيدة	١٠٢	٦٥,٤
جيدة إلى حد ما	٤٩	٣١,٤
سيئة	٢	١,٣
لا يوجد	٣	١,٩
المجموع	١٥٦	١٠٠

٧ ـ الضوضاء وأثرها على سير الإتصال:

ومن واقع الإجابة عن السؤال في الإستبيان عن الضوضاء وأثرها على سير العمل سواء كان العمل ميدانياً أو داخل الأجهزة المشاركة في الحج أجاب العدد الأكبر بأن الضوضاء تؤثر في معظم الأحيان وهم ٤٧ر٤٪ وفئة أخرى وهم ٢٧ر٦٪ ترى أنها لا تؤثر، وفئة ثالثة تعتقد أنها تؤثر قليلاً ونسبة قليلة أشارت إلى أنها تؤثر دائما، انظر الجدول رقم (٣ ـ ٧).

وفي المقابلة التي عقدت مع المسؤولين في الأجهزة الإدارية ذات الإتصال المباشر مع من يعملون في مواقع التنفيذ أفادوا بأنه أحياناً يكون هناك ضوضاء تؤثر على سير العمل وأيضا هناك سوء نظام في الإتصال بين الأفراد مما يصعب إيصال المعلومات والقرارات التي يجب أن تتخذ في حل مشكلة ما وذلك بسبب صعوبة التفاهم والمعرفة كانعكاس للضوضاء التي يعمل بها الموظف في المشاعر المقدسة مما يؤثر على عدم القدرة على التفكير والتصرف.

(جدول رقم ٣ ـ ٧) الضـوضـاء

الرأي	التكرار	النسبة ٪
دائـــــــمـــــــًـــــا	٦	٣,٨
أحـــــــيـــــــانـــًـــا	٧٤	٤٧,٤
بـــــعـــــض الـوقـــــت	٣٣	٢١,٢
لاتـــــــؤثـــــــــر	٤٣	٢٧,٦
المجموع	١٥٦	١٠٠

٨ ـ اللغات الأجنبية من عوائق الإتصال:

ونظراً لاستخدام معظم الجهات الحكومية المشاركة في فعاليات الحج وكذلك الجهات الخاصة لأجهزة الفاكس والتلكس والهاتف والبرق واللاسلكي ، أثير سؤال عن اللغات الأجنبية وما مدى معرفة العاملين في الأجهزة الإدارية بها وما إذا كان تعتبر من العوائق في الإتصالات الإدارية، ومن النتائج المستوحاة من الإستبيان نستنتج أن النصف أو أكثر من المستجيبين للإستبيان يرى أن اللغة تعتبر أحيانا عائقاً في توصيل المعلومات ٢ر٥٦٪ والبعض الآخر يعتقد بأنها تشكل بعض الوقت عائقاً وهم ٢ر٢٢٪ ومنهم من يرى أنها دائماً تؤثر وهم ١ر١١٪ وبنسبة متقاربة مع الفئة الأخيرة تدل أنها لا تؤثر وهم ٥ر١٠٪.

ومجمل القول أن نجد أن الجميع يرون أنها تؤثر في الإتصالات الإدارية، انظر الجدول رقم ٣ ـ ٨.

(جدول رقم ٣ ـ ٨) اللغات الأجنبية من عوائق الإتصال

الرأي	التكرار	النسبة ٪
دائماً	١٧	١١,١
أحياناً	٨٦	٥٦,٢
بعض الوقت	٣٤	٢٢,٢
لا تؤثر	١٦	١٠,٥
المجموع	١٥٣	١٠٠

وقد نوقش هذا الموضوع مع العاملين في الأجهزة الإدارية، وأوضحوا أنهم أحياناً غير ملمين لبعض اللغات، الأمر الذي يسبب عائقاً في ايصال المعلومات نظراً لعدم معرفة الرموز أو معرفة المرسل أو المرسل إليه. وعن السؤال المطروح لماذا لا يختار من هؤلاء الأشخاص العاملين في الأجهزة الإدارية، وبالذات في قسم الإتصالات ممن هم على دراية كاملة باللغات أو ببعض منها، أشار من أجرى معهم مقابلة أن ذلك يعود إلى عدم الدقة في اختيار الأفراد بالعمل الإضافي وبخاصة في أثناء موسم الحج دون النظر إلى التخصص أو الحاجة الفعلية إضافة إلى ذلك نظرة القادة الإداريين في الأجهزة الإدارية أنه بإمكان أي فرد أن يعمل بقسم الإتصالات دون مواصفات أو مؤهلات.

رابعاً: الجانب الإنساني:

قبل تحليل الأسئلة المتعلقة بالجوانب الإنسانية في الإستبيان لابد من الإشارة هنا إلى أن التباين في الإجابات متوقع لاختلاف الظروف النفسية والإجتماعية التي يعشيها الفرد داخل المنظمة وخارجها. كذلك قد يكون هناك بعض اختلاف بين الإجابات في الإستبيان، وما تم في المقابلة والملاحظة قد يرجع السبب في ذلك إلى أنه تم اجراء المقابلة مع رئيس وحدة الإتصالات أو نائبه حيث تتميز الإجابات بسعة الأفق وإدراك طبيعة كثير من العوائق والمشكلات التي لا يمكن أن يدركها العاملون في الوحدة.

٤ـ التفاعل بين العاملين:

جدول رقم ٤ ـ ١

التفاعل بين العاملين وفتح قنوات إتصال بينهم من أهم أسباب نجاح العمل

الرأي	التكرار	النسبة المئوية ع = ١٥٦
موافق بشدة	١٠٧	٦٨,٦
موافق	٤٦	٢٩,٥
غير موافق	٣	١,٩
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٦	١٠٠

يتضح من هذه الإجابة أن ٦٨ر٦٪ من عينة البحث يبدون موافقتهم الشديدة على أن التفاعل بين العاملين وفتح قنوات إتصال بينهم هو من أهم أسباب نجاح

العمل بينما ٥ر٢٩٪ يوافقون و٩ر١٪ فقط غير موافق. وربما يعود هذا التفاوت في الإجابات إلى عدم إدراك بعضهم للنتائج الفعلية المترتبة على خلق جو الثقة والمحبة والمشاركة في تبادل المعلومات وفتح قنوات الإتصال بين المستويات المختلفة في المنظمة. بالرغم من أن هناك الكثير من الدراسات الميدانية التي تؤكد أن التفاعل الحقيقي بين أفراد التنظيم يعد من المؤشرات الإيجابية لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد التي تنعكس على المنظمة في تحقيق أهدافها.

٢ ـ الاعتزاز والفخر بوحدة الإتصالات:

جدول رقم ٤ـ ٢

عملك في هذه الوحدة يشعرك بالاعتزاز والفخر

لما لهذه الوحدة من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	٨٦	٥٥,١
موافق	٦١	٣٩,١
غير موافق	٨	٥,١
غير موافق بشدة	١	٠,٦
المجموع	١٥٦	١٠٠

يتضح من الجدول (٤ ـ ٢) أن ١ر٥٥٪ فقط من عينة البحث تشعر بالاعتزاز والفخر للعمل في وحدة الإتصالات بينما ١ر٣٩٪ موافقون فقط و١ر٥٪ غير موافقين و٠٦ر٪ غير موافقين بشدة، ولعل هناك بعض الاجابات المستوحاه من المقابلة تعطي تفسيراً حقيقياً لمحدودية هذه النسبة وهي ١ر٥٥٪ الذين لديهم هذا الشعور. ربما يعود ذلك إلى ما أشار إليه بعض رؤساء الأقسام

في هذه الوحدات من محدودية فرص الترقية والإلتحاق بالدورات التدريبية مقارنة بالأقسام الأخرى في المنظمة. كذلك يقتصر دور الفرد في وحدة الإتصالات على اعطاء رقم وتاريخ المعاملة للمراجع، لذلك لا يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به مقارنة بالوحدات الأخرى التي يتخذ الأفراد قرارات معينة على المعاملات مما يعطي أهمية للعمل الذي يقوم به الفرد في إنشاء علاقة جيدة مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

٣ ـ عدم القدرة على التركيز:

جدول رقم ٤ ـ ٣

عدم القدرة على التركيز وتذكر المعلومات

يؤدي إلى صعوبة استيعاب موضوع الرسالة خاصة إذا كانت شفهية

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	٥٨	٣٧,٧
موافق	٨١	٥٢,٦
غير موافق	١٢	٧,٨
غير موافق بشدة	٣	١,٩
المجموع	١٥٤	١٠٠

إن الأدبيات المتعلقة بعملية الإتصالات تشير بشكل واضح أن التركيز وتذكر المعلومات عنصران رئيسان في استيعاب موضوع الرسالة خاصة إذا كانت شفهية. وعلى الرغم من ذلك نجد فقط ٣٧ر٧٪ من عينة البحث موافقين بشدة بينما ٥٢ر٦٪ يوافقون، و٧ر٨٪ غير موافقين و١ر٩٪ غير موافقين بشدة. ربما يعود محدودية هذه النسبة ٣٧ر٧٪ إلى استخدام الرسائل الشفهية في نقل المعلومات في حدود ضيقة جداً ولكن في معظم الأحيان يتم نقل المعلومات عن

طريق الرسائل المكتوبة والموثقة. وبالتالي ليس هناك أي إدراك حقيقي من قبل كثير من العاملين في وحدة الإتصالات لأهمية التركيز وتذكر المعلومات في استيعاب الرسائل الشفهية.

٤ـ العلاقة بين الرؤساء والعاملين:

جدول رقم ٤ ـ ٤

العلاقة بين الرؤساء والعاملين في هذه الوحدة

تقوم على أساس تشجيع الآراء والمقترحات الفعالة في سبيل تحسين أداء الخدمة

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	٩٩	٦٣,٥
موافق	٥٥	٣٥,٣
غير موافق	٢	١,٣
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٦	١٠٠

هناك نسبة كبيرة من عينة البحث تتراوح ما بين ٥ر٦٣٪ يوافقون بشدة و٣ر٣٥٪ موافقون يرون أن العلاقة بين الرؤساء والعاملين في هذه الوحدة تقوم على أساس تشجيع الآراء والمقترحات الفعالة في سبيل تحسين أداء الخدمة. وهناك نسبة محدودة جداً تقدر ٣ر١٪ غير موافقة. ولعل المقابلة والملاحظة التي قام بها الباحثون تعطي انطباعاً جيداً عن علاقات الرئيس بالعاملين في وحدة الإتصالات وأن هذه العلاقة تقوم على التفاهم والتوجيه بطريقة لبقة من الرئيس وكسر الحاجز النفسي في التعامل مع الرئيس ومراجعة الرئيس للتوجيه في بعض الأمور، كذلك محاولة الرئيس الاستفادة من خبرات العاملين في بعض المواضيع ذات الإختصاص التي يكون إلمام الرئيس بها محدوداً.

٥ـ الثقة بين أفراد المنظمة:

جدول رقم ٤ ـ ٥

الثقة بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى وجود إتصالات فعالة

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	١٠٧	٦٨,٦
موافق	٤٦	٢٩,٥
غير موافق	٣	١,٩
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	١٥٦	١٠٠

يبدو أن هناك نوعاً من التوافق بين الإجابة عن السؤال رقم ١٢ والسؤال رقم ١٣ حيث أن ٦ر٦٨٪ من عينة البحث يبدون موافقتهم الشديدة و٥ر٢٩٪ موافقون على أن الثقة بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى وجود إتصالات فعالة بينما ٩ر١٪ من عينة البحث تبدي أنها غير موافقة ولعل السبب في ذلك يعود إلى الجو أو المناخ الصحي الذي يسود في هذه الوحدات من علاقة جيدة بين الرؤساء والعاملين وكسر الحاجز النفسي بين الإدارة والعاملين وما يترتب على ذلك من خلق جو يسوده المحبة والألفة بين أعضاء الوحدة.

٦ـ العلاقات الشخصية وأثرها:

جدول رقم ٤ ـ ٦

الخلافات الشخصية بين أفراد الوحدة تؤدي إلى تشويه كثير من المعلومات

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	٨٥	٥٥,٢
موافق	٤٣	٢٧,٩
غير موافق	١٧	١١,٠
غير موافق بشدة	٩	٥,٨
المجموع	١٥٤	١٠٠

يتضح من الجدول ٤ ـ ٦ أن ٢ر٥٥٪ فقط من عينة البحث يدركون أن الخلافات الشخصية بين أفراد الوحدة تؤدي إلى تشويه كثير من المعلومات، بينما ٩ر٢٧٪ موافقون و٠ر١١٪ غير موافقين و٨ر٥٪ غير موافقين بشدة. ولعل ذلك التفاوت يعود كما ذكرنا سابقاً إلى محدودية استخدام الرسائل الشفهية في نقل المعلومات والقرارات التي تكون أكثر عرضة للتشويه إذا وجدت هناك خلافات شخصية بين الأفراد، بينما قد لا يكون هذا الحال في حالة استخدام الرسائل المكتوبة في نقل المعلومات والقرارات التي هي تعتبر أكثر انتشاراً وشيوعاً في وحدة الإتصالات.

٧ـ الاهتمام من قبل الإدارة العليا بوحدة الإتصالات:

جدول رقم ٤ ـ ٧

هناك اهتمام من قبل الرؤساء والقادة الإداريين بهذه الوحدة

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	٥٣	٣٤,٦
موافق	٨٦	٥٦,٢
غير موافق	٨	٥,٢
غير موافق بشدة	٦	٣,٩
المجموع	١٥٣	١٠٠

هناك نسبة محدودة من عينة البحث تقدر ٣٤ر٦٪ وهم الذين يبدون موافقتهم الشديدة على أن هناك اهتماماً من قبل الرؤساء والقادة الإداريين العاملين في هذه الوحدة. بينما النسبة الكبيرة من عينة البحث تتفاوت في الاجابات ما بين ٥٦ر٢٪ وهم موافقون و٥ر٢٪ غير موافقين و٣ر٥٪ غير موافقين بشدة ولعل تفسير ذلك يعود إلى ما أشرنا إليه سابقاً من محدودية فرص الترقية والإلتحاق بالدورات التدريبية مقارنة بالأقسام الأخرى في المنظمة وهذا يعكس عدم الإهتمام من قبل الرؤساء والقادة الإداريين بالعاملين في وحدة الإتصالات.

النتائــج

من خلال الإستبيان والمقابلة والملاحظة الشخصية توصل الباحثون إلى أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بالإتصالات في الأجهزة الإدارية المشاركة في أنشطة الحج والتي تحد من فعالية الإتصال ويمكن إيجازها فيما يأتي:.

- معظم موظفي وحدات الإتصالات الإدارية بالأجهزة العاملة بالحج من المعينين على بند الأجور ومن ذوي المؤهلات العلمية البسيطة، وبسبب قلة الوظائف المخصصة لمثل هذه الأعمال يتعذر استقطاب حاملي الشهادات الجامعية أو ما يعادلها.

- من ضمن العوائق البيئية هو حدوث ضوضاء تعوق الإتصال أو حدوث إجهاد لمستقبلي الرسالة أحياناً نظراً لوجودهم في ظروف عمل صعبة كارتفاع درجة الحرارة في المكان الذي يعملون به (خاصة في المشاعر المقدسة) وهذا بدوره يؤدي إلى عدم نقل الرسالة بدقة أو قد يساء فهم مضمونها فمرسل الرسالة قد يقول شيئا والمتقلي يفهم شيئاً آخر، أو لا يسمعه نتيجة للضوضاء والإزعاج والإزدحام في الوسط الذي يعمل أو يتم فيه الإتصال.

- مجموعة كبيرة من المشاركين في أعمال الحج أتوا من مناطق مختلفة من المملكة وليس لديهم المعرفة الكاملة بمنطقة المشاعر مما يؤثر على كفاءة إتصالهم بغيرهم لوصف موقع معين أو الإنتقال من مكان إلى آخر.

- إن قنوات الإتصال بين الأجهزة المشاركة في موسم الحج تمتاز بإتصالات مكثفة قبل البدء في مرحلة التنفيذ الفعلي لكن الملاحظ أنه يعتريها نوع

من الصعوبة في أثناء فترة الحج لعدم وجود التنسيق الفعال، وأحيانا تكون الإتصالات ضعيفة نتيجة حتمية للإزدحام وانقطاع الإتصال لعدم تمكن الجهة المستقبلة من عمل أي شيء يذكر، أو عدم تنفيذ ما يجب أن ينفذ لصعوبة الموقف، أو عدم وصول الجهة المساعدة لحل المشكلة التي تواجه المنفذين، وذلك بسبب ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة في الحج، وأحياناً يترتب عليه الإزدواجية في العمل، وتعتمد كل جهة على الأخرى بأن تحل المشكلة واعتبار هذا من اختصاص الجهاز أو الجهة الأخرى وهكذا.

- طموح الموظفين في وحدة الإتصالات إلى الإنتقال إلى وحدات أخرى في المنظمة، لأن العاملين في الوحدات الأخرى يقومون بأعمال يترتب عليها اتخاذ قرارات وإجراءات معينة مما يعطي أهمية للوظيفة وإنشاء علاقة مع الجمهور المستفيد من الخدمة، بينما يرى العامل في وحدة الإتصالات أن دوره يقتصر على إعطاء الرقم والتاريخ للمعاملة لذلك لا يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به مقارنة بالوحدات الأخرى في المنظمة.

- معظم الأجهزة العاملة بالحج تتبع الأسلوب التقليدي في عملية حفظ السجلات والوثائق والمستندات وهذا يتطلب وقتاً أطول في أثناء عملية البحث والاسترجاع.

- وإن ضغط الوقت وكثرة العمل وضرورة سرعة الإنجاز في أثناء فترة الحج معلوم ولكن على الرغم من ذلك فإن الخطوات المتبعة فيما يتعلق بالإتصالات تمر بنفس الخطوات والإجراءات المتبعة في الأيام غير الموسمية وبالتالي يؤثر ذلك على سرعة وفعالية الخدمة المقدمة.

- يعتبر البعد عن مكان العمل وبين مراكز اتخاذ القرار في المركز الرئيسي للإدارة وبين مواقع التنفيذ من بين مشاكلات الإتصال، وخاصة إذا كانت إدارة الجهاز تأخذ بمبدأ المركزية في إصدار القرارات ولا تترك قدراً كبيراً من حرية التصرف لمواقع التنفيذ في مواقع العمل، وعليه فكلما زاد البعد عن مكان العمل كلما صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب، ويترتب على ذلك تأخر الكثير من الأعمال وزيادة العبء على قنوات الإتصال المختلفة وهذا بسبب عدم وجود نواة لوحدات الإتصالات لبعض الأجهزة بالمشاعر مما يؤثر على سرعة وفعالية الخدمة المقدمة في الموقع.

- عدم وجود غرفة عمليات مزودة بكل وسائل الإتصال «هاتف، فاكس، لاسلكي» في المشاعر لكل وزارة لتكون حلقة كحلقة وصل بين متخذي القرارات والجهات المعنية بتنفيذ القرارات فيما يتعلق بالمتابعة وتبليغ القرارات إلى الجهات المعنية بالتنفيذ في الموقع.

- يؤثر على نظام الإتصال الفعال قلة فترات الراحة وعدد ساعات العمل المكثفة، وهذا بدوره يؤثر على قدرة العامل على التفكير والتصرف واستيعاب المعلومات وخاصة إذا كانت الرسالة أو الإتصال في وقت يكون فيه العاملون في حالة تعب شديد، أو في أواخر الساعات التي يعملون بها، أو في حالة ظروف مناخية قاسية، الأمر الذي يصعب فيه عملية الإستيعاب والتذكر والتصرف والتركيز.

- تمثل عدم كفاية أدوات الإتصال في الإدارة إحدى العقبات أمام وضع نظام إتصال فعال حيث تفتقر وحدات الإتصالات الإدارية بهذه الأجهزة إلى الآلات والتجهيزات الحديثة، وعدم معرفة العاملين بالأجهزة المتقدمة

والمستخدمة في وسائل الإتصال أو قلة الخبرة في الاستفادة من المميزات الموجودة في بعض الأجهزة يشكل عائقاً في عملية الإتصال.

- تجاهل استخدام الحاسب الآلي في أعمال الإتصالات الإدارية بالأجهزة العاملة بالحج على الرغم من اختصار الوقت والجهد الذي من الممكن أن يتحقق.

- إن بعض الأفراد العاملين في المشاعر غير مهيئين للعمل في المشاعر وخاصة في الأوقات التي تشتد فيها الحرارة، الأمر الذي يجعل الفرد متباطأ في العمل أو يتجاهل بعض مهامه أو واجباته أو اللجوء إلى أماكن باردة للإستراحة بعض الشيء تاركاً عمله.

- لازالت بعض الأجهزة العاملة بالحج تعتمد على الأسلوب التقليدي أو ما يعرف بأسلوب المراسلين في نقل التعاميم والقرارات بينها وبين الأجهزة الحكومية والخاصة الأخرى، ومثل هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد ووقت طويل وخاصة في ظروف كظروف الحج مما انعكس سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة.

- الإفتقار للثقة في العمل الإتصالي ساعد على كثرة التوقيع بالتسليم والإستلام.

- إزدحام أماكن العمل بالمراسلين ومندوبي الجهات لتسليم المعاملات الصادرة من إدارتهم او إستلام المعاملات والقرارات التي تخص إدارتهم ويحدث هذا الإزدحام في أماكن العمل نتيجة عدم وجود موظف استقبال في بعض الأجهزة يحول دون حاجة الدخول إلى الإدارة.

- عدم ملاءمة التصميم المكتبي، الذي لا يتمشى مع طبيعة عمل الإتصالات الإدارية التي تحتاج إلى تجهيزات إدارية تختلف عن غيرها إذ يوزع الموظفون على مكاتب ضيقة متلاصقة بالإضافة إلى حاجتها لاتباع نظام المكاتب المفتوحة.

- صعوبة تحديد بعض المواقع وخاصة في المشاعر من قبل بعض الأفراد العاملين في الوحدات المختلفة.

- صعوبة التنقل في المشاعر من موقع لآخر لتسليم القرارات والبيانات حتى مع الأعتماد على الدراجات النارية كوسيلة للتنقل.

- كبر حجم السجلات التقليدية المخصصة لقيد صدور وورود الأوراق لهذه الأجهزة وصعوبة استخدامها وتداولها وحفظها واسترجاع المعلومات المدونة بها.

- عدد كبير من المراسلين والمندوبين من العاملين في العمل الإتصالي لا يلمون بالقراءة والكتابة مما يمثل عبئاً على وحدات الإتصال بهذه الأجهزة.

- لوحظ عدم الدقة في اختيار الأشخاص العاملين بالأعمال الإضافية في أثناء فترة الحج دون النظر إلى التخصص، والإلمام باللغة، والحاجة الفعلية.

- على مستوى المنظمة هناك بعض الجهات لا تقدر بما فيه الكفاية المهمة التي تؤديها وحدات الإتصالات الإدارية ومنسوبوها.

- الإنتشار الجغرافي لبعض الجهات المعنية بخدمات الحج في مكة المكرمة والمشاعر يعتبر عائقاً من عوائق الإتصالات وخاصة أنه خلال موسم الحج

هناك كثير من القرارات والتعاميم الصادرة على مدار الساعة يحتاج إيصالها إلى الجهات المعنية إلى وقت وجهد كبيرين من الراسلين وقد يؤدي ذلك إلى عدم إيصالها في الوقت المناسب مما يترتب على ذلك من جوانب سلبية في نوعية وكيفية الخدمة المقدمة.

- من المعضلات التي تواجهها وحدة الإتصالات في إيصال القرارات والتعاميم للجهات المعنية بالمشاعر في الفترة ما بين ٧ ـ ٩ ذي الحجة وعدم وجودهم في مقر العمل على الرغم من صدور تعاميم تشير صراحة إلى ضرورة وجودهم خلال الفترة المذكورة. ويترتب على ذلك أمران:

١ ـ إضاعة وقت وجهد المراسلين على من الحاجة الماسة لهم في مثل هذه الفترة التي تتميز بضغط شديد في العمل.

٢ ـ عدم تلقي الجهات المعنية للقرارات والتعاميم الصادرة التي لها أكثر في فعالية وكفاءة الخدمات التي تقدمها الجهات المعنية بذلك.

- عدم توافق الدوام بين المؤسسات التجريبية ووزارة الحج والأوقاف وخاصة في الفترة ما بين ١ ذي القعدة حتى ٣ ذي الحجة وفي الفترة ١٨ ذي الحجة حتى نهاية موسم الحج، وما يترتب على ذلك من عدم ايصال التوجيهات والقرارات الصادرة للمؤسسات التجريبية في الوقت المناسب.

التوصيات

تنظيماً لتداول الإتصالات وتحسينًا للأداء نورد بعض الأسس والقواعد العامة التي لابد من مراعاتها والإلتزام بها من قبل جميع الأجهزة الحكومية والخاصة المشاركة في أعمال الحج.

١ ـ جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن تعطي انطباعاً لدى حجاج وممثلي مجموعة كبيرة من دول العالم. لذلك لابد أن تكون قنوات الإتصال بين الأجهزة العاملة بالحج منظمة للغاية، ومثلاً يحتذى به مما يساهم في رفع كفاءة الأداء.

٢ ـ تزويد وحدات الإتصالات الإدارية بالكفاءات المدربة والمؤهلة وتعهدهم بالتطوير المستمر.

٣ ـ التوسع في استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإتصالية والتفكير بجدية على أن يكون نواة لشبكة إتصال مرتبطة بحاسب رئيس ومن خلال خطوط الهاتف ووحدات طرفية تتم المراسلات بين الأجهزة العاملة بالحج حيث تقرأ الرسالة من خلال شاشة الحاسب وتمكن المسؤولين من صنع القرار من خلال توفر المعلومات المختلفة في وقت واحد.

٤ ـ التوسع في استخدام الآلات والأجهزة الحديثة كالفاكس، التلكس، اللاسلكي... إلخ. في تداول المراسلات بين الأجهزة العاملة بالحج لتحقيق السرعة ودقة الإنجاز.

٥ ـ بناء عنصر الثقة بين منسوبي الجهات العاملة بالحج واعتماد أي

معلومات تصل من خلال وسائل الإتصال الآلي ـ كالفاكس، والتلكس، أو اللاسلكي ـ كأساس رسمي لاتخاذ القرارات الضرورية.

٦ ـ إنشاء غرفة عمليات مستقلة لكل جهاز حكومي أو خاص معني بشؤون الحج بالمشاعر المقدسة يتوفر بها كل وسائل الإتصال الحديثة. هذه الغرفة تعمل على مدار الساعة وتكون على إتصال بكل فرد من أفراد هذه الجهة في المواقع المختلفة.

٧ ـ الإقلال بقدر الإمكان من عمليات تسجيل المراسلات في أثناء فترة الحج، لتحقيق سرعة تداولها وبالتالي سرعة الإنجاز.

٨ ـ أن تتم عمليات التسليم والإستلام مناولة دعماً للثقة بين العاملين في الأجهزة المعنية بخدمة ضيوف الرحمن.

٩ ـ استحداث قسم للمتابعة والإستعلامات مهمته متابعة المعاملات للتأكد من انجازها وإتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.

١٠ ـ إعداد نظام الأفلام للحفظ الوثائقي والسجلات والمستندات بدلاً من الإعتماد على الطريقة التقليدية.

١١ ـ إعداد دليل للاجراءات الإتصالية بالأجهزة العاملة بالحج يوضح المهام الرئيسة والفرعية لكل شعبة من شعب وحدات الإتصالات والوقت اللازم لإنهاء كل مهمة والمسؤول عنها.

١٢ ـ العمل على استخدام المكاتب المفتوحة ذات القواطع المتحركة التي تمكن مسؤولي الإتصالات من الإشراف المباشر والدقيق على كافة العاملين بهذه الوحدة.

١٣ ـ المتابعة المستمرة لتحديث أساليب ووسائل الإتصالات المتبعة، والوقوف على العقبات إن وجدت وتذليلها.

١٤ ـ نشر الوعي لدى العاملين بهذا القطاع بأهمية الإتصالات بالنسبة لنجاح عمل المنظمة.

١٥ ـ تنظيم دورات في اللغة الإنجليزية لبعض منسوبي الإتصالات بالأجهزة العاملة بالحج نظراً للحاجة إلى هذه اللغة العالمية في التعامل مع حجاج بيت الله الحرام.

١٦ ـ أي مؤسسة خاصة أو جهاز حكومي من العاملة بالحج لابد أن يحتوي تنظيمه الإداري على وحدة مستقلة للإتصالات الادارية تقوم بخدمة كل التقسيمات الادارية الأخرى.

١٧ ـ تقدير الأثر المهم التذي تؤديه وحدات الإتصالات ومنسوبوها من قبل الادارة العليا في الأجهزة العاملة بالحج.

١٨ ـ لتحسين دور الإتصالات يجب أن يكون هناك إصغاء جيد من قبل المتلقي للرسالة ووضوح المعنى من المرسل للرسالة.

١٩ ـ يجب أن يكون هناك إتصال وتنسيق مسبق والتأكيد على دور التنسيق والتقييم قبل وفي أثناء وبعد الحج، ودراسة الأسباب التي أوجدت فجوة في الموسم المنصرم.

٢٠ ـ إعادة النظر في ساعات العمل بما يتفق مع قدرات منسوبي هذه الوحدات ومتطلبات العمل.

٢١ ـ إعطاء العاملين جرعات تدريبية قبل موسم الحج بوقت كافٍ حتى يتعودوا على الطقس ويتكيفوا معه.

٢٢ ـ يجب توعية وتهيئة العاملين في أجهزة الإتصال وتزويدهم بخرائط ارشادية ودليل يعرفهم بالمناطق التي يجب أن يتصلوا بها ومعرفة أماكن هذه المناطق.

٢٣ ـ يجب أن يتاح للعاملين في مواقع التنفيذ قدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار واتباع نظام اللامركزية.

* الحــواشي:

١ ـ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٩، ص١١٣.

2 - *Carl E. Lutra and Allen K. Settle, American public Administration:: Concept and cases, Prentice Hall, N. J. 1985, P.105.*

3 - *Nicholus Henery, Public Administration and Public Affairs, Prentice Hall, N.J,1980, P.32.*

4 - *Lutra and Allen Op. Cit. P109.*

5 - *Richard stillman, Puplic Administration: Concept and Cases, Hongh-ton Mifflin Company, Boston,1984, P.263.*

6 - *Ibid., P.263.*

7 - *Ibid., P.267.*

8 - *Rayburn Barton and william Chappell, Public Administration: The work of government, Scott, Foresman and company, Illions,1985, P.296.*

9 - *Ibidy., P.299.*

10 - *Stillman, OP. Cit., P.254*

١١ـ لطفي راشد محمد، الإتصالات الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٣، ص٤٩.

١٢ ـ نفس المرجع. ص٩٤.

١٣ ـ محمود عساف، أصول الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النشر العربي، ١٩٧٢م، ص٣٠.

١٤ ـ القريوتي، مرجع سابق، ص١١٨.

١٥ ـ نفس المرجع، ص١١٨.

١٦ ـ علي محمد عبدالوهاب، معوقات الإتصال في الجماعات، أنواعها وطرق علاجها، الرياض، مطبوعات معهد الإدارة العامة، ١٣٩٨هـ، ص ص ٩، ١٠.

17 - Doglas McGregor, *The Human Side of Enterprice*, N.Y, Mcgraw Hill,1960.

١٨ ـ ياسين عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض ـ ١٤٠٦ ص٢٦٠.

١٩ ـ عبدالوهاب، مرجع سابق، ص٢١.

٢٠ ـ نفس المرجع، ص٢٢.

٢١ ـ عامر، مرجع سابق، ص ١٥٠.

٢٢ ـ محمد، مرجع سابق ص١١١.

٢٣ ـ بشير إبراهيم زنداح، مقترحات لتبسيط وتطوير الإتصالات الإدارية، بحث مقدم لندوة الإتصالات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، مطبوعات معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ص٩٢.

المراجع ذات الصلة

Relevent References

١ ـ أحمد محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير الأساليب، القاهرة، مطبعة المدني ١٩٧١م.

٢ ـ المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تبسيط العمل، عمان، ١٩٨٢م.

٣ ـ الهواري سيد محمد، الدارة، الطبعة الرابعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٠م.

٤ ـ حسب الله سيد، محمد الغزالي، فهرست وتصنيف وترقيم المحفوظات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٣هـ.

٥ ـ رفاعي رفاعي، دراسة عن المنهج العلمي لإجراء الدراسات التنظيمية، سلسلة الدراسات الإدارية ١٧ القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أغسطس ١٩٨١م.

٦ ـ عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، القاهرة، الطبعة السادسة، دار الشروق ١٤٠٤هـ.

٧ ـ عمر عبدالرحمن عبدالباقي، تنظيم الأعمال المكتبية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨١م.

٨ ـ ناصر عيسى، دليل سياسات وإجراءات الشؤون الإدارية، قبرص، ناصر وعطاس، تاريخ بدون.

٩ ـ هاشم صلاح الدين زكي، تصميم ورقابة النماذج، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٣م.

10 - Anderson, R.G. *Organibation and methods* 2nd editio England: Macdonal and Evans,1983.

11 - Farmularo, J. *Organization Planning manuel* Management Association,1988.

12 - Koliski, B. *Office management* New york: Harcourt Brace Jovanovich, INC.1983.

13 - Newnev, J. Keling, B. and Kallaus, N.F. *Administrative office Management* 6th edition, Cincinati: South-Western Publishing Co.1972.

14 - Tenning, L. *Secretaira and administrative Procedures* N.J.: Prentice Hall Inc.,1983.

المراجع العربية

١ ـ القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي، عمّان، دار المستقبل والتوزيع، ١٩٨٩م.

٢ ـ زنداح بشير إبراهيم، مقترحات لتبسيط وتطوير الإتصالات الإدارية، بحث مقدم لندوة الإتصالات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، عدد ، ١٤١٢هـ.

٣ ـ عامر ياسين، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض، ١٤٠٦هـ.

٤ ـ عبدالوهاب علي محمد، معوقات الإتصال في الجماعات، أنواعها وطرق علاجها، الرياض، مطبوعات معهد الإدارة العامة، ١٣٩٨هـ.

٥ ـ عساف محمود، أصول الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النشر العربي، ١٩٧٢م.

٦ ـ محمد لطفي راشد، الإتصالات الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٢م.

المراجع الإجنبية

1 - Barton Rayburn and William Chappell, Public Administration: The work of government, Scott, Foresman and company, Fllions, 1985.

2 - Henery Nicholus, Public Administration and public Affairs, Prentice Hall, N.S., 1980.

3 - Lutra Carl, and Allen K. Settle, American public Adminst ration: Concept and Cases, Prentice Hall, N.J., 1985.

4 - Mc Gregor Doglas, The Human Side of Enterprice, megraw Hill, 1960.

5 - Stillman Richard, Public Admin.sdradion: Concept and cases Honghron Mifflin company, Bostor, 1984.